



RAPORTTEJA 99

ELINKEINOJEN KEHITTÄMINEN LEADER-TOIMINTATAVALLA

HEIKKI KONSALA



ELINKEINOJEN KEHITTÄMINEN LEADER-TOIMINTATAVALLA

HEIKKI KONSALA

Julkaisija	Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti www.helsinki.fi/ruralia	Lönnrotinkatu 7 50100 MIKKELI	Kampusranta 9 C 60320 SEINÄJOKI
Sarja	Raportteja 99		
Kannen kuva	Anne Hytönen		
ISBN	978-952-10-8462-1 (pdf)		
ISSN	1796-0630 (pdf)		

ESIPUHE

Leader-toimintatapa tuli Suomeen EU-jäsenyyden myötä 1990-luvun puolivälissä. Yritystuet ovat olleet meillä koko ajan osa toimintatavan toteutusta. Kuitenkin vasta päättymässä olevan EU:n ohjelmakauden myötä ne ovat tulleet kaikkien toimintaryhmien käyttöön. Yritystukien merkitystä suomalaisessa Leader-toimintatavan toteutuksessa on viime vuosina edellä mainitun asian ohella korostanut myös se, että tällä ohjelmakaudella Leader-toimintatapa tuli käyttöön meillä myös kalatalousrahaston parissa.

Yritystuet ovat mielenkiintoinen asia Leader-toimintatavan ja sen erityispiirteiden näkökulmasta tarkasteltuna. Leader-toimintatapaan liittyy ajatus sen tuottamasta lisäarvosta muulla tavoin toteutettuun kehittämissuöhön verrattuna. Yritystuet ovat välineenä erilainen kuin hankkeet, joten on mielenkiintoista tarkastella sitä, syntykö yritystukien toteutuksessa lisäarvoa Leader-toimintatavan toteutuksesta, ja toki myös sitä, miten tämä mahdollisesti syntyvä lisäarvo ilmenee.

Kalatalousrahaston parissa mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että eräs Leaderin erityispiirteistä on monialaisuus, mutta kalatalouden kohdalla kyseessä on yksittäinen elinkeinonala, joten tässä tapauksessa Leader-toimintatapa tulee sovellettavaksi sen alkuperäisestä käyttötarkoituksesta hieman poikkeavissa olosuhteissa. Siksi olen kiinnostunut siitä, miten Leader-toimintatapa taipuu tällaiseen jossain määrin uudelleenlaiseen käyttöön.

Tutkimus on saanut rahoituksen Maaseutupolitiikan Yhteistyöryhmältä, joten siitä kiitokset. Kiitän myös ruralialaisia, jotka ovat myötävaikuttaneet tämän työn valmistumiseen: Antti Saartenoja, Irmeli Rintala, Jaana Huhtala ja Sami Kurki.

Heikki Konsala

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TOIMINNAN PUITTEITA	8
2.1 Kumppanuus Leader-toimintatavan taustalla	8
2.2 Osana monitasohallinnan kokonaisuutta	8
3 YRITYSTUET LEADER-TOIMINNASSA.....	10
3.1 Odotus lisäarvosta	10
3.2 Tutkimusosion tavoite ja toteutus	10
3.3 Yritystukien merkitys toimintaryhmille	11
3.4 Leader-yritystukien tuloksia	12
3.5 Yritys Leader-yritystukien käyttäjänä	14
3.6 Leader-toimintaan liittyvä lisäarvo yritystuissa	14
3.6.1 Lisäarvon käsitteestä	14
3.6.2 Leader-yritystukien tuottama lisäarvo	15
3.6.3 Enemmän lisäarvoa irti Leader-toimintatavasta?.....	17
3.6.4 Toimintaryhmän yritystukien rooli alueella	17
3.7 Johtopäätökset, Leader-yritystuet.....	18
4 KALATALOUSRYHMÄT LEADER-TOIMINTATAVAN TOTEUTTAJINA	19
4.1 Lähtökohtana Leader-toimintatapa.....	19
4.2 Kalatalousryhmät Leader-toimintatavan valtavirtaistajina.....	21
4.3 Tutkimusosion tavoite ja toteutus	21
4.4 Kalatalousryhmät toimijoina	22
4.4.1 Toiminta-alue lähtökohtana	22
4.4.2 Kalatalousryhmän ja Leader-toimintaryhmän yhteispeli	22
4.4.3 Kalatalousryhmä Leader-toimintatavan toteuttajana.....	23
4.4.4 Lisäarvo kalatalousryhmien toiminnassa	23
4.4.5 Kolmikanta kalatalousryhmissä	24
4.4.6 Opiksi otettavaa puolin ja toisin	25
4.4.7 Leader-toimintatavan soveltuvuus elinkeinokalatalouden kehittämiseen....	26
4.4.8 Askelia tulevaan.....	26
4.5 Johtopäätökset, kalatalousryhmät ja Leader-toimintatapa	27
5 KOKOAVIA AJATUKSIA.....	28
LÄHTEET	29
Liite 1. Kysely yrityksille.....	32
Liite 2. Kysely yritysasiiantuntijoille.....	33
Liite 3. Yritystukikysely	34
Liite 4. Kysely kalatalousryhmille	35

1 JOHDANTO

Leader-toimintatapa liittyy elinkeinojen kehittämiseen kolmen toimintamuodon kautta: Leader-toimintaryhmien rahoittamat elinkeinojen kehittämishankkeet, Leader-toimintaryhmien rahoittamat yritystuet ja kalatalousryhmien toiminta elinkeinokalatalouden parissa. Tässä tutkimuksessa käsitellään niistä kahta viimeksi mainittua. Tämä valinta on tehty siksi, että ne kaksi ovat uusimmat kolmesta edellä mainitusta välineestä, ja siten mielenkiintoisia. Toki yritystuet ovat olleet Suomessa mukana Leader-toiminnassa jo LEADER II:ssa, mutta niiden uutuutta voi perustella sillä, että vasta vuonna 2007 alkaneella EU:n ohjelmakaudella ne tulivat kaikkien toimintaryhmien käyttöön, joten osalle toimintaryhmistä ne ovat uusi väline. Kalatalousryhmät perustettiin nyt menossa olevan ohjelmakauden alussa.

Kummassakin tutkimuksen osiossa asiaa käsitellään eri näkökulmasta käsin. Siksi molemmissa osioissa on asetettu omat tutkimuskysymyksensä ja myös niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset on esitetty kyseisen osion yhteydessä ja nimenomaan sitä koskevana. Artikkelin lopussa olevassa osioille yhteisissä kokoavissa ajatuksissa nämä osiot vedetään yhteen.

Leader-toimintatavan toteutukseen liittyy ajatus sen kautta syntyvästä lisäarvosta. Voi sanoa, että oikeastaan Leader-toiminnan olemassaolon oikeutus tulee lisäarvon syntymisen myötä. Leader-toiminnassa on viime aikoina käyty keskustelua siitä, että yritystuet pitäisi siirtää toimintaryhmiltä ELY-keskuksille, joten voi ajatella, että Leader-toiminnan yritystukien toteutukseen tuottaman lisäarvon syntymistä ei aina tunnisteta. Siksi Leader-yritystukien osalta tutkimus keskittyy lisäarvon syntymiseen.

Kalatalousryhmien kohdalla tutkimus keskittyy siihen, miten Leader-toimintatapa soveltuu sen alkuperäisestä käytötarkoituksesta poikkeavaan toimintaan. Maaseutualueiden monialaisen kehittämisen sijasta kehittämistyön kohteena kalatalousryhmien toiminnassa onkin yksittäinen elinkeinonala. Eräiden muualta kuin Suomesta olevien havaintojen perusteella Leader-toiminnassa suomalaisesta Leader-toiminnasta poikkeava, monialaisen kehittämistyön sijaan yksittäiseen toimialaan, esimerkiksi matkailuun, keskittyvä kehittämistyö ei ole osoittautunut kovin tulokselliseksi. Siten kalatalousryhmien kohdalla voi ajatella otetun ainakin jossain määrin tietoisesti riskiä, mikä tekee asiasta mielenkiintoisen.

2 TOIMINNAN PUITTEITA

2.1 KUMPPANUUS LEADER-TOIMINTATAVAN TAUSTALLA

Leader-toimintatavan erityispiirteet liittyvät vahvasti kumppanuuteen. Kumppanuuden voi nähdä Leader-toimintatavan ”jujuna”, sillä sosiaalinen pääoma ja kumppanuus ovat asioita, jotka Hyryläisen ja Kangaspunnan (1999: 18) mukaan liittyvät toisiinsa. Sosiaalisen pääoman rakentaminen määritellään Leader-toimintatavan yhteydessä erääksi tärkeäksi tavoitteeksi, kuten esimerkiksi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi (2006: 96) toteaa. Sosiaalisen pääoman on havaittu selittävän alueiden kehityseroja ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta (Hyryläinen, Kangaspunta 1999: 13–14). Siten voi ajatella, että kumppanuuden muodossa Leader-toimintatapaan on sisään rakennettu alueen kehittymistä edistävä elementti. Toki sosiaalisen pääoman yhteydessä pitää muistaa se rajoite, että se ei voi korvata muita, puuttuvia voimavaroja (Matthies 2003: 161), joten lähtökohtien kehitysprosessille pitää olla laajemminkin olemassa.

Toimintaryhmän muodostama kumppanuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen, sillä toimintaryhmä itse muodostuu kumppanuuden kautta ja toisaalta toimijana se toimii yhdessä muiden toimijoiden kanssa omaa aluettaan kehittäessään. Nämä kumppanuuden molemmat ulottuvuudet käyvät ilmi Leaderin erityispiirteistä. Tätä kumppanuuden kahdenlaista luonnetta voi kuvata myös Leader-metodin kehittämisprosessin 2009–2010 loppuraportin (2011: 11) sanoin toimintaryhmän lähikehäksi ja sen ulospäin laajenevaksi kehäksi. Tämän jaottelun mukaan lähikehän muodostavat toimintaryhmän omien rakenteiden ohella myös sen toiminnan kautta syntyneet verkostot, kuten esimerkiksi toimintaryhmän rahoittamien hankkeiden toteuttajat. Ulospäin laajenevaan kehälleen kuuluvat toimintaryhmän yhteistyökumppanit.

Työtapana kumppanuus syntyi 1970-luvulla Iso-Britanniassa kaupunkien keskustojen kehittämistyössä (Halhead 2001: 8). Kumppanuusperiaatteessa on kyseessä kehittämisvastuun jakamisesta useille eri toimijoille (Mäkinen 1999: 56–57). Kumppanuutta voi ajatella sekä välttämättömänä että tavoiteltavana asian tilana. Tällainen vastuun jakaminen ja vuorovaikutus toimijoiden välillä on tarpeen, koska toimijat ovat erikoistuneita ja toisistaan riippuvaisia (emt. 85–86). Tarvetta yhdessä toimimiseen luo myös alueen luonne yksikkönä. Alue itse ei ole toimija, vaan se on monien itsenäisten toimijoiden kokonaisuus (Sotarauta ym. 2007: 12). Siten alueen kehittä-

mistyössä on tarpeen saada laaja joukko toimijoita yhteisen ponnistuksen taakse, jotta tavoitellut tulokset ovat mahdollisia. Toisaalta alueen toimijoiden laaja mukana olo on kehittämis-työn kannalta monista syistä myös itsessään tavoiteltava asia, ”*citizenship is not a spectator sport*”, kuten Putnam (2000: 341) toteaa.

Kumppanuuden yhteydessä pitää puhua myös kumppanuusrakenteista. Kumppanuuteen perustuva toimintatapa edellyttää tällaisia rakenteita. Ne eivät, ainakaan kaikilta osin, ole valmiina alueella olemassa. Esimerkiksi Suomen ”*Euroopan Unionin jäsenyys on suorastaan pakottanut verkostosuhteiden vahvistamiseen*” (Granberg, Csote 2003: 18). Bryden (2006: 11) näkee kumppanuusrakenteilla olevan useita eri tehtäviä: ”*houkutella paikallisia taloudellisia, inhimillisiä ja osaamisesursseja, yhdistää tai liittää toisiinsa toimialoja, saada julkiset ja yksityiset toimijat sitoutumaan yhteiseen hankkeeseen, kehittää uusia toimintatapoja ja rakentaa niin sanottua sosiaalista pääomaa verkostojen ja luottamuksen kautta*”. Edellä oleva lainausta voisi käyttää myös Leader-toimintatavan kuvauksena, sillä niin kattavasti se siitä kertoo. Tuo ei toki ole kovin yllättävää, kun ajattelee kumppanuuden merkittävää roolia Leader-toimintatavan yhteydessä.

Toimintaryhmän hallituksen kolmikanta on kahdella tavalla merkittävä innovaatio. Sen avulla kumppanuus on viedy pisimmälle EU:ssa Leader-toiminnan parissa (Kull 2008: 268). Tämän kumppanuuden avulla on saatu sitoutettua alueen toimijoita kehittämistyöhön (Uusitalo 2009: 153–155), mikä on merkittävä asia kehittämistyön tulokellisuuden vuoksi, kun ajatellaan alueen luonnetta monen itsenäisen toimijan kokonaisuutena. Kolmikannan avulla on myös jaettu toimintaryhmän hallituksessa valtaa siten, että mikään yksittäinen ryhmä ei ole saanut siellä määräävää asemaa. Kolmikanta liittyy vahvasti suomalaiseen tapaan toimia, joten sen siirtäminen muualle olisi hankalaa (Kull 2008: 269).

2.2 OSANA MONITASOHALLINNAN KOKONAISUUTTA

Paitsi Leader-erityispiireiden pohjalta rakentuneena ja toimivana organisaationa, toimintaryhmää on syytä tarkastella myös osana laajempaa kokonaisuutta. EU:n yhteisöaluepolitiikan toimintatapana on yhdistää kehittämistyötä tekemään suuri joukko eri aluetasoilla toimivia ja erilaisia toimijoita

monitasohallinnan periaatteiden mukaan (Mäkinen 1999: 86, Kull 2008: 66). Monitasohallinnan yhteydessä voidaan puhua toimivallan uusjaosta, koska toimivaltaa siirtyy kansallisvaltioilta sekä alueellisille että ylikansallisille organisaatioille (Viinamäki 2005: 93, Kull 2008: 64), jotka nähdään itsenäisiksi toimijoiksi (Gualini 2004: 36). Verkoston myötä toimivaltaa saavien toimijoiden joukossa on myös toimintaryhmien tapaisia toimijoita, jotka eivät ole viranomaisia. Eräät näistä organisaatioista ovat olemassa nimenomaan monitasohallinnan toteuttamisen vuoksi. Esimerkiksi Suomessa toimintaryhmät on perustettu nimenomaan toteuttamaan Leader-toimintaa, siis osaksi monitasohallinnan kokonaisuutta.

Monitasohallinta ei ole ennalta suunniteltu rakenne, vaan ikään kuin pala palalta toteutetun integraation sivutuote (Hooghe, Marks 2001: 35–37, 75). Näin syntynyt kokonaisuus on haastava tapa toimia sekä yksittäisen verkostossa mukana olevan toimijan että verkostokokonaisuuden kannalta. Toimivalta ei jakaudu verkostossa tasaisesti (Castells 2004: 363). Siten verkostossa on monien ”solmujen” ohella rakenteellisenä haasteena myös se, että solmujen vahvuus vaihtelee huomattavasti. Aina ei ole myöskään helppoa ottaa asemaa verkostossa, sillä toiminta siellä on resurssisidonnaista. Verkostossa tieto on tärkeässä roolissa (Sbragia 2002: 228). Tiedon ohella verkostossa mukana oleva toimija tarvitsee myös taloudellisia ja henkilöresursseja, jotta pystyy ottamaan verkostossa aktiivisen ja vaikutusvaltaisen roolin (Kull 2008: 69). Tällainen kokonaisuus ei ole helppo hallita, vaan edellyttää huomattavia koordinaatiotaitoja (emt. 69). Verkoston johtaminen poikkeaa suuresti organisaation johtamisesta.

Monitasohallinnan soveltamisen tarpeen aiheuttaa yhteiskunnallisten ongelmien monimutkaistuminen (Haveri 2005: 6). Myös yhteiskunnan rakenteellinen ja toiminnallinen erikoistuminen osaltaan johtaa tällaiseen tarpeeseen (Rhodes 2002: 68). Mikään yksittäinen toimija, edes valtio, ei yksin

omaa välineitä ongelmien ratkaisemiseen tai alueen kehittämiseen. Osin monitasohallinnassa on kyse myös siitä, että kehittämistyöhön pyritään saamaan mukaan paikallisia resursseja ja osallistumista (Häkli ym. 2009: 128–129). Siten välttämättömyyden ohella monitasohallinnassa on kyse myös pyrkimyksestä tehostaa kehittämistyötä.

Monitasohallinnan voi nähdä järjestelynä, josta kaikki siinä mukana olevat hyötyvät. Esimerkiksi Leader-toiminnassa EU:n kannalta kumppanuuden ulottaminen paikallistasolle asti vahvistaa sen hyväksyttävyyttä ja toiminnan demokraattisuutta (Kull 2008: 83). Toimintaryhmien näkökulmasta monitasohallinta on tärkeä asia, sillä ilman ylempien aluetasojen tukea Leader-toimintatapa ei voi toimia (Wade, Rinne 2007: 17).

Vaikka yhteiskunnassa on havaittavissa selkeää siirtymää hallinnosta kohti hallintaa, muutos ei ole näin yksiselitteinen ja selkeä, vaan asia on monimutkaisempi. Monitasohallinnassa valtaa siirtyy valtioilta sekä ylikansallisille että alueellisille ja paikallisille toimijoille. Verkostot ovat siinä yhteydessä tärkeässä roolissa (Häikiö 2005: 27, Ladeur 2005: 10–11). Hallintaa nähdään erään merkityksensä mukaan yhteiskunnan verkostomaisen rakenteen ja toiminnan ohella myös hallinnon uusina toimintatapoina (Hirst 2002: 14–19). Siten verkostomaiseen toimintatapaan liittyy myös hierarkkisia piirteitä. Organisaatio voi saada verkostossa ohjausvaltaa toisen organisaation toimintaan (Pyykkönen 2010: 141), mikä kertoo ainakin osittaisesta alistussuhteesta kyseisten organisaatioiden välillä. Tällöin organisaation toiseen organisaatioon kohdistama ohjaus voi osin kohdistua myös asioihin, joiden voi katsoa kuuluvan ohjatun organisaation itsenäisen päätösvallan piiriin. Toimintaryhmiltä edellytetty hallituksen kolmikantainen rakenne ja hallituksen jäsenille määritelty enintään kuuden vuoden yhtämittainen toimikausi ovat esimerkkejä tällaisesta ohjauksesta, jota Suomessa toimintaryhmiin kohdistetaan niiden ollessa osana monitasohallinnan kokonaisuutta.

3 YRITYSTUET LEADER-TOIMINNASSA

3.1 ODOTUS LISÄARVOSTA

Leader-toimintatapaan liittyy odotus sen tuottamasta lisäarvosta. Tämä asia tuodaan esille esimerkiksi tämän ohjelmakauden valmisteluasiakirjoissa (Ehdotus neuvoston päätöksen ... 2005: 13). Toimintatapaan liittyvän lisäarvoa voi tarkastella esimerkiksi Euroopan Tilintarkastustuomioistuimen erityiskertomusta (Leader-lähestymistavan sisällyttäminen maaseudun kehittämiseen 2010: 5) lainaten: *"lisäarvolla tarkoitetaan Leader-lähestymistavasta aiheutuvia hyötyjä, joita ovat esimerkiksi paikallisten tarpeiden ja paikallisten ratkaisujen parempi yksilöiminen, paikallisten sidosryhmien parempi sitouttaminen ja paremmat innovaatiomahdollisuudet"*. Tilintarkastustuomioistuin tarkastelee asiaa muusta kehittämistyöstä poikkeavan metodin näkökulmasta. Leader-toimintatavassa käytetään perinteisen ylhäältä alaspäin -metodin sijaan alhaalta ylöspäin -metodia (emt. 6). Eräs näkökulma lisäarvoon on myös se, että Leader voidaan nähdä muita kehittämisvälineitä täydentävänä välineenä (esim. Suomen LEADER+ -ohjelma 2001: 43–44), joten kehittämistyön piiriin tulee asioita ja toimijoita, joita muulla tavoin tehty kehittämistyö ei tavoita. Näin voi ajatella, koska sidosryhmille tehdyn kyselyn mukaan Leader'in täydentävyys on erityisesti rahoituksellista täydentävyyttä (Suomen Leader+ -ohjelman väliarvioinnin 2005 tiivistelmä: 13).

Edellisessä kappaleessa lainattu Euroopan Tilintarkastustuomioistuimen raportin teksti kertoo siitä, että lisäarvon syntymisen taustalla ovat Leader'in erityispiirteet, raportin sanoin Leader-lähestymistapa. Toiminnan toteutusta ohjaava lainsäädäntö ja muut toiminnan puitteet eivät kuitenkaan mahdollista tällaista toteutustapaa kaikilta osin. Esimerkiksi käytössä oleva rahoitus tuskin tarjoaa kovin kattavia "parempia innovaatiomahdollisuuksia", koska maaseudun yritysrahoitukseen kohdistuvan erillisselvityksen (Erillisselvitys maaseudun yritysrahoitus 2012: 61) mukaan tarjolla oleva rahoitus soveltuu huonosti toimenpiteisiin, joihin liittyy riski. Tämä piirre kuitenkin usein liittyy nimenomaan innovatiivisiin toimenpiteisiin.

Suomessa yritystuet ovat olleet toimintaryhmien käytössä koko sen ajan, kun meillä on ollut Leader-toimintaa. Tällä EU:n ohjelmakaudella ne ovat kuitenkin vasta ensimmäistä kertaa kaikkien toimintaryhmien käytössä. Suomen ensimmäisellä ohjelmakaudella ne olivat käytössä LEADER II -ohjelmassa ja viime ohjelmakaudella Leader+ - ja POMO+ -ohjelmissa. POMO+ -ohjelmassa yritystukien määrä tosin oli hyvin pieni,

sillä sitä ohjelmaa toteuttavat seitsemän toimintaryhmää rahoittivat yhteensä vain viisi yritystukea (Voimalla seitsemän POMOn 2011: 16).

Toimintaryhmien rahoittamat yritystuet ovat välineinä aivan samoja kuin ne yritystuet, joille ne ennen muuta ovat vaihtoehto, nimittäin maaseudun yritystuet ELY-keskuksen kautta haettuina. Siten muusta kehittämistoiminnasta poikkeaminen ja myös sitä kautta syntyvä lisäarvo rajautuu vain kehittämissuorituksen toteutustapaan, eikä käytössä ole Leader-toimintatavan pohjalta räätälöityjä omia kehittämisvälineitä. Esimerkiksi yritystuki innovatiivisiin toimenpiteisiin olisi tällainen Leaderin erityispiirteiden pohjalta muokattu väline.

3.2 TUTKIMUSOSION TAVOITE JA TOTEUTUS

Ajoittain Leader-toiminnan yhteydessä keskusteluissa nousee esille ajatus, että yritystuet pitäisi siirtää toimintaryhmien käytöstä pois kokonaan ELY-keskuksissa päätettäväksi. Keskustelujen ohella tämä ajatus on esitetty myös Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 väliarviointikertomuksessa 2010. Tässä väliarviointikertomuksessa (2011: 125) tehtyä esitystä perustellaan tarpeella purkaa päällekkäiseksi nähty toiminta. Tehty esitys ei ota kantaa siinä yhteydessä Leader-toimintatapaan liittyvään lisäarvoon tai sen syntymiseen.

Leader-toimintatapaan liittyy ajatus sen tuottamasta lisäarvosta. Tämän lisäarvon odotetaan syntyvän muusta kehittämistyöstä poikkeavan metodin soveltamisen vuoksi, kuten tämän artikkelin alussa todetaan. Odotukset lisäarvon syntymisestä kohdistuvat koko toimintalinjan 4 toimintaan (Ehdotus neuvoston päätöksen ... 2005: 13), joten myös yritystukien toteutuksen kautta odotetaan syntyvän Leader-toimintatavan toteutukseen liittyvää lisäarvoa.

Leader-toimintatavan tuottama lisäarvo liittyy vahvasti sosiaalisen pääoman syntymiseen ja vahvistumiseen (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi 2006: 107). Yritystukien kohdalla Leader-toimintatavan toteuttamisen tuottamaa lisäarvoa pitää kuitenkin hakea hieman erilaisista asioista, koska sosiaalinen pääoma on lähinnä yleishyödyllisiin hankkeisiin liittyvä asia, ja yritystuet poikkeavat mm. tavoitteidensa osalta hankkeista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitä, syntykö toimintaryhmien rahoittamissa yritystuissa lisäarvoa siitä syystä, että toiminta toteutetaan Leader-toimintatavan avulla, ja miten tämä syntyvä lisäarvo ilmenee. Samassa yhteydessä tarkastellaan hieman myös yritystukien merkitystä toimintaryhmien toiminnassa sekä niiden avulla saavutettuja tuloksia, koska nämä asiat liittyvät lisäarvon syntyyn. Esi-merkiksi osa toiminnan laadullisista tuloksista kertoo suoraan Leader-toimintatavan kautta syntyvästä lisäarvosta.

Tutkimus perustuu kolmeen keväällä 2012 tehtyyn kyselyyn sekä olemassa olevaan kirjalliseen aineistoon. Kyselyt tehtiin kolmen toimintaryhmän alueilla tällä ohjelmakaudella Leader-yritystukia saaneille yrityksille, yhdentoista toimintaryhmän alueilla siellä toimiville yritystoiminnan asiantuntijoille sekä Manner-Suomen alueen toimintaryhmille. Kullakin kyselyllä selvitettiin hieman eri asioita, mutta Leader-toimintatavan ja toimintaryhmän mukana olon yritystukien toteutukseen tuottama lisäarvo oli niissä kaikissa kyselyn ydinasia.

Yrityksille suunnattu kysely (liite 1) lähetettiin Aktiivinen Pohjois-Satakunta ry: n, Joensuun Seudun Leader-yhdistys ry: n sekä JoMMA ry: n alueilla yhteensä 171: le tällä ohjelmakaudella yritystukea saaneelle yritykselle. Kyselyn kohteiksi, kuten myös yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatussa kyselyssä, valittiin eri puolilta Suomea paljon yritystukia rahoittaneiden toimintaryhmien toiminta-alueita. Kysely toteutettiin webropol-kyselynä. Tämä kysely, kuten myös yritystoiminnan asiantuntijoille suunnattu kysely, toimitettiin kohderyhmälleen kyseisten alueiden toimintaryhmien avulla.

Yrityksille suunnattuun kyselyyn saatiin 39 vastausta, joten vastausprosentti oli 22,8. Vastanneista yrityksistä pääosa (61,5 %) oli yritystukea hakiessaan juuri aloittamassa yritystoimintaa. Vastaajien (n = 39) joukossa oli paljon (28,2 %) myös jo hieman pidempään, yli 5 vuotta, toimineita yrityksiä. Sen sijaan taipaleen alkuvaiheessa olevia yrityksiä, jotka ovat toimineet 1–5 vuotta, joukossa oli vähän (10,3 %). Tämä jakauma on looginen, kun ajatellaan Leader-yritystukien ydinkohderyhmää, pieniä yrityksiä, jotka aloittavat tai kehittävät toimintaansa. Siten aloitusvaiheen ohella toimintaryhmät ovat olleet mukana myös toiminnan vakiintumisen jälkeen tehdyissä yritysten kehittämistoimenpiteissä. Tämä jakauma poikkeaa hyvin paljon kaikkien maaseuturahaston yritystukien (suoraan ELY-keskuksista haetut ja toimintaryhmien kautta haetut) asiakkaiden jakaumasta, sillä niiden joukossa jo toimivat yritykset muodostavat selkeästi suuremman osuuden (72,0 %) hakijoista kuin aloittavat yritykset (28,0 %) (Martikainen 2012).

Yrityksille kohdistetun kyselyn vastanneiden (n = 39) joukossa oli suunnilleen yhtä paljon toimenpiteensä jo loppuun saaneita (53,8 %) ja niitä, joiden toimenpiteen toteutus oli vielä kesken (46,2 %). Investointituki on selkeästi käytetyin tukimuoto, sillä kyselyyn vastanneista (n = 38) 92,2 % ilmoitti saaneensa sitä. Investointituki on yleisemminkin käytetyin yritystukien muoto, sillä esimerkiksi koko Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta vuoden 2011 loppuun mennessä yritystukiin käytetystä rahan määrästä 82 % kohdistui investointitukeen (Martikainen 2012). Yleensä investointituen ohella yritys on käyttänyt myös muita tukimuotoja, sillä 35,9

% kyselyyn vastanneista ilmoitti saaneensa kehittämistukea ja 26,3 % on saanut käynnistystukea.

Yritystoiminnan asiantuntijoille suunnattu kysely (liite 2) lähetettiin Keskipiste-Leader ry: n, Nouseva Rannikkoseutu ry: n, Joutsenten reitti ry: n, Viisari ry: n, Peräpohjolan Kehitys ry: n, Aisapari ry: n, Mansikka ry: n, Kalakukko ry: n, JoMMA ry: n, Kyläkulttuuria tuntevitten maassa ry: n sekä Rajupusu-Leader ry: n alueilla yhteensä 133 yritystoiminnan asiantuntijalle. Yritystoiminnan asiantuntijaksi katsottiin mm. kunnissa, elinkeinoyhtiöissä ja ProAgriassa yrittäjien kanssa toimivat henkilöt sekä muissa vastaavissa tehtävissä kyseisillä alueilla toimivat henkilöt. Pääosa (74,0 %) kyselyyn vastanneista työskentelee kuntien tai alueellisten elinkeinoyhtiöiden palveluksessa. Vastaajien joukossa on myös ProAgrian (6,0 %) tai jonkin muun kehittäjäorganisaation työntekijöitä (20,0 %). Kysely toteutettiin webropol-kyselynä. Kyselyyn vastauksia saatiin yhteensä 50 kappaletta, joten vastausprosentti oli 37,6.

Toimintaryhmille suunnattu kysely (liite 3) lähetettiin kaikille Manner-Suomen alueen 55 toimintaryhmälle. Se kohdistettiin toimintaryhmien toiminnanjohtajille. Näin tehtiin siksi, että toimintaryhmän työntekijöistä useimmiten toiminnanjohtajalla on laajin kokemus kysytyistä asioista. Kysely lähetettiin sähköpostin liitetiedostona. Toiminnanjohtajista 31 vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti oli 56,4. Vastaukset painottuivat hieman sellaisiin toimintaryhmiin, joilla on ollut paljon yritystukia toiminnassaan, sillä kyselyyn vastanneet toiminnanjohtajat edustavat toimintaryhmiä, jotka ovat rahoittaneet kappalemäärän mukaan tarkasteltuna 63,5 % kaikista Suomen Leader-yritystuista. Tämä osuus on laskettu Maaseutuviraston 30.6.2012 päivitetystä myöntötilastosta (H027 Toimintaryhmäraportti – myöntö).

3.3 YRITYSTUKIEN MERKITYS TOIMINTARYHMILLE

Yritystuista on tullut tärkeä osa toimintaryhmien kehittämisvälineistöä (Vainio, Mäntylä 2012: 21). Tätä merkitystä voi tarkastella esimerkiksi siten, mikä on yritystukien osuus kaikista toimintaryhmien rahoittamista toimenpiteistä tai mikä merkitys sillä on, että toimintaryhmillä on hankkeiden ohella myös yritystuet käytössään.

Yritystukien merkitys toimintaryhmille on suuri, jos ajatellaan niiden osuutta kaikista toimintaryhmien rahoittamista toimenpiteistä. Maaseutuviraston 30.6.2012 päivitetyn myöntötilaston (H027 Toimintaryhmäraportti – myöntö) mukaan ELY-keskukset olivat koko ohjelmakauden aikana tehneet 5571 myönteistä päätöstä toimintaryhmien rahoitettaviksi puoltamista toimenpiteistä. Niistä 2521 kappaletta oli yritystukia. Siten yritystukien osuus oli 45,3 % kaikista toimenpiteistä. Yritystukiin käytetyn rahoituksen osuus kaikesta toimintaryhmän toimenpiteiden rahoitukseen käyttämästä rahoituksesta on huomattavasti pienempi kuin niiden kappalemäärän mukaan laskettu osuus, 19,1 % (H027 Toimintaryhmäraportti – myöntö). Yritystuissa tukiprosentit ovat paljon pienempiä kuin

hankkeissa ja pienyrityksen tekemät toimenpiteet ovat usein myös pienimuotoisempia kuin keskimääräinen hanke, joten yritystukien osuus tukiin käytetystä Leader-rahoituksesta on paljon pienempi kuin niiden osuus kaikista Leader-rahoituksesta tehdyistä tukipäätöksistä.

Yritystukien merkitys eri toimintaryhmien toiminnassa vaihtelee hyvin suuresti, sillä pienimmillään niiden osuus oli edellä mainitun tilaston mukaan 8,0 % kaikista toimintaryhmän rahoittamista hankkeista ja suurimmillaan 76,5 %. Toimintaryhmän kokemuksella yritystukien käyttäjänä ei näytä olevan merkitystä sille, miten suuri osuus niiden rahoittamista toimenpiteistä on yritystukia, sillä sekä yritystuet vasta nyt käyttöönsä saaneiden että niitä jo ennen tätä ohjelmakautta käyttäneiden toimintaryhmien joukossa on sekä sellaisia toimintaryhmiä, joilla on yritystuilla on pieni osuus kaikista rahoitetuista toimenpiteistä että sellaisia, joilla niiden osuus on suuri.

Maantieteellisesti sen sijaan on havaittavissa joitain eroja sen suhteen miten suuri osuus toimintaryhmän kaikista rahoittamista toimenpiteistä on yritystukia. Kaikilla Pohjois-Pohjanmaalla toimivilla toimintaryhmillä yritystukien osuus kaikista rahoitetuista toimenpiteistä on selkeästi yli valtakunnallisen keskiarvon, ja muutamat korkeimmat yritystukien osuudet ovat nimenomaan siellä. Vastaavasti eteläisessä Suomessa ja suurten kaupunkien lähistöllä (poikkeuksina Jyväskylä, Kuopio ja Oulu) yritystukien osuus kaikista toimenpiteistä on pääsääntöisesti keskimääräistä pienempi. Siten voi sanoa, että yritystuet ovat toimintaryhmien toiminnassa selkeästi aluepoliittinen väline.

Yleisemminkin Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman kautta rahoitettujen yritystukien aluepoliittisesta luonteesta kertoo se, että myönteisistä yritystukipäätöksistä 70 % kohdistuu harvaan asutulle tai ydinmaaseudulle (Martikainen 2012). Tässä tarkastelussa mukana ovat sekä toimintaryhmien että ELY-keskusten suoraan rahoittamat yritystuet.

Paitsi että yritystuet ovat toimintaryhmille tärkeä kehittämistyön väline, ne ovat tärkeitä myös toimittaessa yhteistyössä kuntien kanssa. Yritystukien kautta syntyvät yritykset ja työpaikat ovat asia, jolla on vaikutusta mm. kuntien valmiuteen maksaa kuntarahoitusosuutta. Toki sillä, että toimintaryhmällä on yritystukia käytössään, on merkitystä myös siihen, miten toimintaryhmä noteerataan alueellaan toimijana.

3.4 LEADER-YRITYSTUKIEN TULOKSIA

Toimintaryhmiltä kysyttiin jo loppuun asti toteutetuissa yritystukitoimenpiteissä syntyneitä työpaikka- ja yritysvaikutuksia. Kysymyksiä tehtiin syntyneistä työpaikoista, uusista yrityksistä ja uusista sivuelinkeinoista tai vastaavista yritystoiminnan uusista tuotantosuunnista. Hankalasti määriteltävissä olevista säilytettyistä työpaikoista ei kysytty, mutta ne nousivat muutamissa avovastauksissa esille toiminnan tuloksina.

Määrällisiin mittareihin liittyy monia ongelmia. Saavutettu tulos olisi voinut syntyä myös ilman tehtyä kehittämispanostustakin tai samaan tulokseen voidaan vaikuttaa useammalla eri toimenpiteellä, joiden kaikkien tulokseksi syntynyt työ-

paikka tai yritys tulee kirjatuksi. Tukiin liittyy myös ns. hukkavaikutus eli tulos olisi syntynyt ilman kyseistä tukea. Koska yritystuissa tukitasot ovat paljon pienempiä kuin hankkeissa, yritystuissa on huomattavasti todennäköisempää kuin hankkeissa, että saavutettu tulos olisi syntynyt ilman tukeakin (Voutilainen, Tapio–Biström 2007: 85). Tosin tämä hukkavaikutus ei näyttäisi olevan kovin suuri, sillä esimerkiksi investointituissa, joissa tukitaso on tukimuodoista alhaisin, maaseudun yritystukiin liittyvän erillisselvityksen (Erillisselvitys maaseudun yritysrahoitus 2012: 23) mukaan yli 70 % kyselyyn vastanneista yrityksistä oli sitä mieltä, että saatu tuki edesauttoi investoinnin toteuttamista, sillä ilman tukea kyseistä investointia ei olisi toteutettu tai se olisi toteutettu joko pienempänä tai vasta myöhemmin.

Koska kehittämistoimenpiteen tuloksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ovat hankalia selvittää ja toisaalta tämän tutkimuksen kannalta yritystukien tulokset eivät ole ensisijainen selvittävä asia, tarkastelen toimintaryhmien rahoittamien yritystukien tuloksia ajatuksella, että yritystukien tulokset kertovat osaltaan myös Leader-toimintatapaan liittyvän lisäarvon syntymisestä.

Kyselyyn vastanneet 31 toimintaryhmää ilmoittivat, että niiden rahoittamilla yritystuilla on myötävaikutettu 510 uuden kokoaikaisen työpaikan syntymiseen. Jos oletetaan, että näin raportoitujen 63,5 % osuuden (kaikista myönteisistä yritystukipäätöksistä) ulkopuolelle jäävissä yritystukitoimenpiteissä uusia kokoaikaisia työpaikkoja syntyy samassa suhteessa kuin nyt raportoiduissa yritystukitoimenpiteissä, niin silloin tämän ohjelmakauden aikana toimintaryhmien rahoittamisen yritystukien avulla on myötävaikutettu kevääseen 2012 mennessä 803 uuden kokoaikaisen työpaikan syntyyn.

Koko aikaisten työpaikkojen ohella toimintaryhmien rahoittamilla yritystuilla on myötävaikutettu myös merkittävään määrään osa-aikaisia työpaikkoja. Kyselyyn vastanneet toimintaryhmät kertoivat yritystukitoimenpiteissä syntyneen 193 uutta osa-aikaista työpaikkaa, joiden työllisyysvaikutus on yhteensä noin 99 henkilötyövuotta. Jos oletetaan myös osa-aikaisten työpaikkojen kohdalla, että kaikissa yritystukitoimenpiteissä on myötävaikutettu samassa suhteessa osa-aikaisten työpaikkojen syntyyn kuin on tapahtunut kyselyyn vastanneiden toimintaryhmien rahoittamissa yritystukitoimenpiteissä, niin silloin tämän ohjelmakauden aikana kaikkien Manner-Suomen alueen toimintaryhmien rahoittamien yritystukien avulla on myötävaikutettu 304 uuden osa-aikaisen työpaikan syntyyn, joiden työllisyysvaikutus on yhteensä 155 henkilötyövuotta. Nämä luvut jäävät todellisia määriä pienemmiksi, sillä kahden toimintaryhmän vastauksissa ei osattu kertoa osa-aikaisten työpaikkojen ja niiden työllisyysvaikutusten määrää. Kummankin näistä toimintaryhmistä rahoittamilla yritystuilla on myötävaikutettu merkittävän koko aikaisten työpaikkojen määrän syntyyn, joten on perusteita olettaa, että myös osa-aikaisia työpaikkoja on niiden toiminnan yhteydessä syntynyt merkittävässä määrin.

Edellä olevista luvuista voi laskea, että Leader-yritystukien avulla tällä ohjelmakaudella kevääseen 2012 mennessä on myötävaikutettu maaseutualueilla uusien työpaikkojen syntyyn

yhteensä 958 henkilötyövuoden verran. Läheskään kaikissa yritystuissa ei ole ollut tavoitteena työpaikkojen lisääminen tai muu toiminnan määrään liittyvät asiat, joten uusien työpaikkojen määrä kertoo vain osan tuloksista, joita toimenpiteillä on tavoiteltu ja saavutettu. Jos unohdamme, että yritystukiin vain osassa tapauksista liittyy pyrkimys toiminnan määrälliseen kehittämiseen, ja jaamme jo päättäneisiin yritystukitoimenpiteisiin kohdistetun rahoituksen (EU + valtio + kunnat) määrän toimenpiteissä syntyneiden uusien koko- ja osa-aikaisten uusien työpaikkojen työllisyysvaikutuksella, niin tukea saaneissa yrityksissä on tuen myötävaikutuksella syntynyttä uutta henkilötyövuotta kohti tukea käytetty noin 13.900 €.

Leader-yritystuissa työllisyysvaikutukset syntyvät erityisesti alkavissa yrityksissä, sillä arviointiraportin (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 arviointiraportti vuodelta 2011 2012: 34) mukaan noin 90 % uusista kokoaikaisista työpaikoista syntyy juuri niissä. Tämä on loogista, kun ajattelee, että alkavat yritykset ovat Leader-yritystukien selkeästi suurin asiakasryhmä.

Kyselyyn vastanneet toimintaryhmät kertoivat niiden rahoittamien yritystukitoimenpiteiden kautta syntyneen 276 uutta yritystä ja 83 uutta maatilan sivuelinkeinoa tai muuta yrityksen uutta toimialaa. Jos oletetaan tulosten olevan vastaavia myös niissä yritystukitoimenpiteissä, joista ei nyt saatu vastausta, kaikissa Leader-yritystuissa on tällä ohjelmakaudella tähän mennessä myötävaikutettu 435 uuden yrityksen ja 131 maatilan uuden sivuelinkeinon tai yrityksen uuden toimialan syntyyn.

Toimintaryhmille kohdistetun kyselyn avovastauksissa kerrottiin myös monista ja monenlaisista muista tuloksista kuin edellä kerrotut uudet työpaikat ja yritykset. Kuten aiemmin todettiin, olemassa olevien työpaikkojen säilyminen on ollut eräs yritystukien tuloksista. Tätä asiaa ei haluttu kyselyssä kysyä suoraan, sillä saadun yritystuen vaikutus yrityksen olemassa olevien työpaikkojen säilymiseen on vaikea asia arviotavaksi. Tähän arviointiin haastavuutta lisää vielä se, että osin toimintaryhmien tiedot yritystukien vaikutuksista ovat tuen loppumaksun hakemisen ajankohdasta, siis hyvin pian tehdyn toimenpiteen jälkeen, joten erityisesti työpaikkojen säilymistä toteutetun toimenpiteen vaikutuksesta on vaikea vielä tunnistaa.

Leader-yritystukiin liittyviä muita kuin työpaikkojen tai yritysten määrään liittyviä tuloksia voi jakaa neljään eri ryhmään niiden näkökulman mukaan: yritykseen, alueeseen, toimintaryhmään ja kehittämistoimintaan kohdistuviin. Toimintaryhmien rahoittamien yritystukien tulosten monimuotoisuus on asia, joka liittyy yritystoiminnan asiantuntijoille tehdyn kyselyn eräissä vastauksissa esiin nostettuun toimintaryhmien paikallisen näkökulman huomioimiseen yritystuissa.

Yritystuilla on usein ollut vaikutusta yritysten liikevaihdon ja kannattavuuden kehittämiseen ja sen kehityksen nopeuteen. Monissa avovastauksissa tämä tulos tuotiin esille joko suoraan tällaiset tulokset mainiten tai asioina, jotka edesauttavat tällaisen tuloksen syntymistä, kuten investointien myötä parempina toimitiloina ja koneina, lisääntyneenä osaamisena tai laadultaan kehittyneinä tuotteina ja palveluina. Näitä voi pitää

yritystukien ydintuloksina, sillä esimerkiksi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa (2007: 175) uusien yritysten perustamisen ohella olemassa olevien yritysten kilpailukyyn kehittäminen on ohjelman kautta rahoitettavilla yritystuilla tavoiteltavaksi määritelty asia.

Leader-yritystukiin liittyy se, että niiden myötä yritystuille on saatu paljon uusia asiakkaita. Toimintaryhmien toiminnan kautta tietoisuus yritystuista on lisääntynyt ja toimintaryhmästä yritys on löytynyt lähellä olevan matalan kynnyksen palvelupiste. Yritystukea on hakenut myös joukko sellaisia yrityksiä, jotka eivät olisi muutoin tukea hakeneet. Siten rahoituksellinen täydentävyys on toteutunut. Ehkäpä näitä tuloksia vielä tärkeämpi asia on ollut se henkinen tuki jota mikroyritys on saanut toimintaryhmältä, kun se on pohtinut tuen hakemista ja toteuttanut toimenpidettään. Tämä asia tuli esille kaikkien kolmen tekemäni kyselyn vastauksissa. Myös Vainio ja Mäntylä tekemässään selvityksessä (2012: 21) tuovat yritysten toimintaryhmistä saamaan henkisen tuen ja kannustuksen esille.

Hyvin monissa toimintaryhmien avovastauksissa kerrottiin tuloksista, joita yritystukien myötä on syntynyt oman alueen hyväksi. Yritystukien avulla on kyetty säilyttämään palveluita tai on jopa saatu alueelle uusia palveluja. Joissain tapauksissa yritystuilla on kehitetty alueen yritystoiminnan rakennetta, sillä uusi tai kehittynyt yritys on alihankkijana tai yrityspalveluja tuottavana vaikuttanut tällä tavoin. Palveluiden ja yritystoiminnan rakenteen kehittymisen myötä myös rahan kierto omalla alueella on kehittynyt myönteisesti. Myös kansainvälinen toiminta mainittiin muutamissa toimintaryhmien vastauksissa. Leader'in myötä mahdollisuuksia kansainvälistymiseen on tullut aiempaa kattavammin, ja osalla toimintaryhmien alueista myös pienyritykset ovat olleet niiden aktiivisia käyttäjiä. Alueen näkökulma oli vahvasti esillä monissa toimintaryhmien yritystukiin liittyvissä vastauksissa.

Toimintaryhmillä on yritystukia myöntävien tahojen joukossa omanlaisensa rooli ja näkökulma, erään toimintaryhmille suunnatun kyselyn vastaajan sanoin *"yritystuet nähdään osana maaseudun laajempaa kehittämistä"*. Tätä kokonaisvaltaisempaa kehittämisotetta selittänee osin Leader-periaatteista lähtöisin oleva toimintatapa ja osin se, että pieneinä organisaationa toimintaryhmässä, toisin kuin esimerkiksi ELY-keskuksessa, samat ihmiset käsittelevät sekä hankkeita että yritystukia. Siten alueen kehittämistä on mahdollista tarkastella kokonaisvaltaisemmin.

Yritystukien myötä toimintaryhmien aluekehittäjän rooli on vahvistunut. Toisaalta tämä vahvistunut rooli näkyy myös yritystukien toteutuksessa, kuten edellisestä kappaleesta havaitaan. Toimintaryhmä on saanut alueellaan yritystukien myötä isomman roolin kehittäjänä.

Toimintaryhmien kautta yritystukiin on saatu mukaan Leader'in periaatteisiin kuuluvia elementtejä, kuten kokeilu- vuutta ja myös pienten yritysten osalta kansainvälistymistä. Toimintaryhmien myötä yritystukien käsittelyyn on saatu mukaan myös enemmän paikallistuntemusta. Toimintaryhmien toiminta yritystukien parissa on vaikuttanut myös alueen toimijoiden yhteistyötä lisäävästi.

3.5 YRITYS LEADER-YRITYSTUKIEN KÄYTTÄJÄNÄ

Yrityksille tehdyn kyselyn vastausten (n = 38) perusteella kunta (esim. maaseutu- tai elinkeinoasiamies) tai kunnallinen elinkeinoyhtiö on ollut tärkein kanava (42,1 %), jonka avulla yrittäjä (n = 38) on saanut tietoa Leader-yritystuista. Myös toimintaryhmä on ollut monissa tapauksissa (31,6 %) se kanava, josta yrittäjä pääasiallisesti on saanut tällaista tietoa. Neuvonta- ja yrittäjäjärjestöt (10,5 %), tiedotusvälineet ja internet (10,5 %) tai toiset yrittäjät (5,3 %) ovat aika harvoin olleet tärkein tiedon lähde. Joissain tapauksissa toimintaryhmän tarjoamat yritysrahoitusmahdollisuudet tunnettiin muusta yhteydestä, esimerkiksi oman kyläyhdistyksen hankkeen myötä tai siksi, että vastaaja on ollut kunnan luottamushenkilönä käsittelemässä toimintaryhmän kuntarahoitus- tai muita asioita.

Asiointi toimintaryhmän kanssa yritystukiasioissa liittyy läheisyyteen. Toimintaryhmän asiakkaaksi on kyselyn vastausten perusteella hakeuduttu hyvin usein siksi, että kyseessä on lähellä oleva matalan kynnyksen palvelupiste. Usein tätä helpoa lähestyttävyyttä on lisännyt se, että toimintaryhmässä on ollut ihminen, joka on jo valmiiksi tunnettu. Muutamat yritykset katsoivat myös, että yritystuki toimintaryhmän kautta vastaa luonteeltaan sitä toimintaa, jolle tukea ollaan hakemassa. Yritystoiminnan paikallinen luonne oli ennen muuta tällainen asia.

Monissa tapauksissa yritystuen hakemiseen toimintaryhmältä on ohjannut jonkin tahon suositus, kuten ELY-keskuksen, kunnallisen elinkeinoyhtiön tai yrittäjäkurssin vetäjän. Koska monet kyselyyn vastanneista yrityksistä ovat saaneet tällaisen suosituksen yritystoiminnan asiantuntijalta, toimintaryhmillä voi nähdä olevan oma tunnistettava paikkansa yritystukien kentässä.

Pääosa (89,2 %) kyselyn vastaajista (n = 37) koki saaneensa toimintaryhmältä yritystukiprosessissa kaiken sen tuen ja palvelun, joka oli tarpeen. Muutamat toisin vastanneet (10,8 %) toivat esille lähinnä neuvontatilanteissa syntyneitä ongelmia, kuten että asia oli neuvonnan perusteella ymmärretty toisin kuin se oikeasti oli tai jokin tarjolla oleva mahdollisuus, kuten jatkoajan hakeminen, oli neuvonnan yhteydessä jäänyt kertomatta.

Yritykset ovat olleet tyytyväisiä toteuttamaansa yritystukitoimenpiteeseen, sillä toimenpiteensä jo kokonaan toteutaneista (n = 21) 81,0 % oli sitä mieltä, että toimenpiteelle asetetut tavoitteet täyttyivät täysin ja 19,0 % oli sitä mieltä, että ne toteutuivat osin. Näiden lukujen yhteydessä täytyy toki muistaa se, että suurin osa vastauksista liittyy investointitukeen, jolla toteutettavat toimenpiteet ovat tukien piirissä olevista asioista konkreettisimpia ja tuloksiltaan helpoimmin ennustettavissa olevia. Tämänkin huomioiden voi kuitenkin puhua hyvin kehittämistarpeisiin osuvista toimenpiteistä. Tähän tyytyväisyyteen itse toimenpiteen onnistumisen ohella näyttää vaikuttaneen myös muutamissa vastauksissa esille tuotu saadun rahoituksen merkitys sille, että toimenpide pystyttiin toteuttamaan.

3.6 LEADER-TOIMINTAAN LIITTYVÄ LISÄARVO YRITYSTUISSA

3.6.1 LISÄARVON KÄSITTEESTÄ

Lisäarvo on käsite, jota käytetään taloustieteissä, mutta myös muissa yhteyksissä. Sille ei ole yhtä, yksiselitteistä määritelmää edes taloustieteissä, saatikka sitten sen kaikissa käyttötarkoituksissa. Taloustieteissä lisäarvo ymmärretään esimerkiksi marxilaisittain siksi määräksi, jolla työntekijän tuotteelle tuotama arvonlisäys ylittää hänen palkkansa (wikipedia), mutta toisaalta taloustieteen valtavirran mukaan se tarkoittaa sitä osaa taloudellisesta tuloksesta, joka jää, kun liikevoitosta on vähennetty verot ja sijoittajille kuuluva osuus, siis liiketoiminnan todellinen tulos (Lappi, Talonpoika 2010: 16). Taloustieteen ulkopuolella esimerkiksi aluekehittämisessä lisäarvon voi nähdä tarkoittavan niitä suoria ja epäsuoria vaikutuksia, jotka syntyvät, kun julkisen tuen tai muun kehittämistoimenpiteen avulla puututaan tilanteeseen (Kuitunen 2008). Käytännössä tämän lisäarvon tunnistaminen on hankalaa, koska vertailutietoa, miten kyseinen alue olisi kehittynyt ilman sen kehitykseen puuttumista, ei ole käytettävissä.

Leader-toimintatavan yhteydessä lisäarvo poikkeaa hieman viimeksi mainitusta määrittelystä, sillä siinä yhteydessä Leader-toimintatavalla toteutetun kehittämistyön vertailukohteena on muulla tavoin tehty kehittämistyö (Ehdotus neuvoston päätökseksi ... 2005: 13). Siten lisäarvo on suhteellista. Se muodostuu, kun verrataan jotain asiaa toiseen, kuten esimerkiksi kehittämistyön tekemistä Leader-toimintatavan mukaan verrattuna muulla tavoin tehtävään kehittämistyöhön.

Kuten edellä todetaan, Leader-toiminnan lisäarvon lähtökohtana on muusta kehittämistoiminnasta poikkeava toimintatapa. Leader'in metodologinen pohja muodostuu Leader'in erityispiirteistä (Hyyryläinen 2007: 21). Siten Leader-toimintatavan tuottama lisäarvo syntyy erityispiirteiden soveltamisesta toiminnassa (Assessing the added ... 1999: 7). Erityispiirteiden määrä ja nimet vaihtelevat hieman lähteestä riippuen. Esimerkiksi Wade ja Rinne (2008: 10) nimeävät ne seuraavasti: aluelähtöisyys, alhaalta ylöspäin -periaate, paikallinen kumppanuus, innovatiivisuus, monialaisuus, alueiden välinen ja kansainvälinen yhteistyö, verkostoituminen sekä hajautettu hallinto ja rahoitus. Tekemäni toimintaryhmien rooliin liittyvän Delfoi-kyselyn vastausten perusteella on olennaista, että erityispiirteet muodostavat kokonaisuuden, ja että tämä asia huomioidaan, kun metodologia sovelletaan (Konsala 2012: 12).

Erityispiirteiden pohjalta rakentuva toimintatapa on Leader-toiminnassa syntyvän lisäarvon taustalla. Toisaalta voidaan ajatella myös siten, että tämä toimintatapa itsessään aiheuttaa vaateen toimia sen mukaisesti, jotta lisäarvoa syntyy. Rizzo (2009: 4) toteaa, että sisäsyntyisen kehityksen pohjalle rakentuvaan toimintatapaan, kuten esimerkiksi Leader, liittyy sellainen piirre, että tarjolla olevista kehittämisvälineistä hyötyvät ne, jotka jo ovat kehittyneitä ja joilla on kyky hyödyntää näitä välineitä. Siten ilman tämän asian huomioimista Leader-toimintakin tavoittaisi lähinnä ne toimijat, jotka ovat

myös muiden kehittämisvälineiden käyttäjiä, ja siten Leader-toimintatavan rahoituksellinen täydentävyys toteutuisi vain joiltain osin.

Leader-toimintatavan tuottamia tuloksia on hankala tunnistaa, saatikka mitata. Niiden havaitsemista haittaa se, että suorien tulosten ohella toimintatapa tuottaa myös epäsuoria tuloksia (Voutilainen, Tapio-Biström 2007: 90). Siten Leader-toiminnan arvioinnin pitää rakentua kahdesta osiosta: toisaalta toiminnan toteutusta, tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan kuten muidenkin kehittämisvälineiden kohdalla ja toisaalta myös Leader'in erityisluonteeseen liittyviä piirteitä pitää arvioida (Hummelbrunner 1999: 2–3). Nämä molemmat näkökulmat ovat tunnistettavissa menossa olevan ohjelmakauden valmisteluasiakirjoista (Ehdotus neuvoston päätökseksi ... 2005: 13): *"Toimintalinjan 4 (Leader) määrärahoilla pyritään toimintalinjojen 1 ja 2 ja erityisesti toimintalinjan 3 ensisijaisiin tavoitteisiin, mutta ne ovat tärkeitä myös hallinnoinnin ja kehittämiseen liittyvän ensisijaisen tavoitteen ja maaseudun oman kehittämispotentiaalin hyödyntämiseksi"*.

Edellisessä kappaleessa esiin tuodusta ongelmasta kertoo se, että tulosten mittaamiseen käytettävät indikaattorit ovat osin vääränlaisia. Toiminnan epäsuorat vaikutukset liittyvät suurelta osin sosiaalisen pääoman ja valmiuksien kasvuun, mutta käytettävät mittarit mittaavat työpaikkoja ja muita tuloksia, joihin toimintaryhmien vaikutukset ovat usein epäsuoria (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi 2006: 106). Siten ne eivät huomioi Hummelbrunnerin esiin nostamista arvioinnin kohteista jälkimmäistä. Käytettävät indikaattorit ovat ongelmallisia myös siksi, että ne on tehty ennen muuta mittaamaan asioita hallinnollisia tarpeita varten, eikä esimerkiksi mittaamaan toiminnassa tapahtunutta oppimista (Pylkkänen 2004: 41) tai toimintatapaan liittyvää lisäarvon syntymistä (Leader-lähestymistavan sisällyttäminen maaseudun kehittämiseen 2010: 49). Edellä todettujen asioiden ohella mittaamisen ongelmaksi voi nähdä myös tulosten tarkastelun ajankohdan. Käytettävät indikaattorit mittaavat pääosin tuloksia siinä vaiheessa, kun toimenpide on juuri tehty, mutta osa sen tuloksista ei ole vielä syntynyt, joten osa syntyvistä tuloksista jää huomioimatta. Kun epäsuorien vaikutusten rooli on toiminnassa suuri, tulosten mittauksen ajankohdalla on myös merkitystä siihen, että huomattava osa tuloksista jää tunnistamatta.

3.6.2 LEADER-YRITYSTUKIEN TUOTTAMA LISÄARVO

Yrityksille ja yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatuissa kyselyissä nousi esille paljon samoja lisäarvoon liittyviä asioita. Pääosin nämä asiat on tunnistettu myös Vainion ja Mäntylän tekemässä selvityksessä (2012: 21).

Yrityksille suunnatussa kyselyssä kysyttiin tärkeintä hyötyä siitä, että yritys haki yritystukea nimenomaan toimintaryhmän kautta. Lähes puolessa vastauksista (n = 31) tuotiin esille toimintaryhmän antama neuvonta joko tuen hakuvaiheessa tai tukiprosessin eri vaiheissa, *"vaikeiden asioiden suomeksi selvittäminen"*, kuten eräs vastaaja totesi. Toinen useissa vastauksissa mainittu asia liittyi toimintaryhmän läheisyyteen ja

paikallisuuteen, jota toki on myös edellä mainittu toimintaryhmän antama neuvonta osaltaan. Tämä läheisyys ja paikallisuus on monimuotoinen asia, sillä se on mm. toimintaryhmän toimiston fyysistä läheisyyttä, toimintaryhmän paikallisen pienyritystoiminnan ja sen toimintapuitteiden tuntemusta ja myös sitä, että päästään asioimaan ihmisten kanssa, jotka ainakin jossain määrin tunnetaan jo entuudestaan.

Yritystoiminnan asiantuntijoille kohdistetussa kyselyssä pääosa (68,0 %) vastaajista (n = 50) oli sitä mieltä, että toimintaryhmien rahoittamissa yrityksissä rahoitetut toimenpiteet tai niiden toteuttajat ovat erilaisia kuin muissa yrityksissä. Tämä erilaisuus ilmenee ennen kaikkea siinä, että hakijat ovat yleensä aloittavia tai mikroyrityksiä tai toteutetut toimenpiteet ovat pieniä. Usein kaikki nämä piirteet liittyvät samaan toimenpiteeseen. Myös paikallisuus ja maaseutumaisuus luonnehtivat näitä toimenpiteitä. Leader-yrityksissä toteutui siten rahoituksellinen täydentävyys.

Koska maaseuturahaston yritystukia myönnetään niiden molempien jakelukanavien, toimintaryhmien ja ELY-keskusten, kautta samojen ehtojen, kuten 10 henkilötyövuotta yrityksen enimmäiskokona, mukaan, toimintaryhmät ja ELY-keskukset ovat sopineet työnjaosta yrityksissä. Sovitun työnjaon mukaan yleensä toimintaryhmät keskittyvät pieniin sekä aloittaviin yrityksiin ja ELY-keskukset muihin yrityksiin. Yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastaukset kertovat siitä, että näiden sopimusten mukaan on toimittu, koska toimintaryhmien painotukset yrityksissä tunnistetaan selvästi. Myös toimintaryhmien ja ELY-keskusten yritystukien saajien hyvin erilainen jakauma aloittaviin ja jo toimiviin yrityksiin osaltaan kertoo tästä työnjaosta.

Vaikka sovittu työnjako näyttäytyy selkeänä, se ei ole sitä kaikilta osin, kun ajatellaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 väliarviointikertomuksessa vuodelta 2010 (2011: 121) yhteydessä toimintaryhmien toiminnanjohtajille tehtyä kyselyä. Sen mukaan yrityksissä työnjako toimintaryhmien ja ELY-keskusten kesken on epämääräinen ja vaikeasti määriteltävissä. Tekemäni yritystoiminnan asiantuntijoille kohdistetun kyselyn vastausten perusteella edellä mainittu väliarviointi antaa toimintaryhmien ja ELY-keskusten työnjaosta yrityksissä kuitenkin liian negatiivisen kuvan. Hyvin tarkasti "kiveen hakattu" työnjako ei olisi toimiva, vaan siihen tarvitaan joustoa erilaisia tilanteita silmällä pitäen, kuten esimerkiksi silloin kun jommalla kummalla niistä on rahoituskehys vähissä. Tämä edellyttää toimintaryhmältä ja ELY-keskukselta hyvää yhteistyötä työnjakoon liittyvän sopimuksen ohella.

Muutamissa yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastauksissa tuotiin esille, että toimintaryhmien rahoittamat yritystoimenpiteet ovat olleet ideoiltaan erikoisia tai innovatiivisia. Tämän piirteen myös yrityksille suunnatussa kyselyssä eräs yritys toi esille syynä sille, että se haki tukea nimenomaan toimintaryhmän kautta. Idean innovatiivisuus tai erikoisuus nousi esille vain muutamissa yritysten vastauksissa, joten toimintaryhmät ovat olleet melko maltillisia uusien avustusten rahoittamisessa. Tämä ongelma liittyy maaseuturahaston yritystukiin yleisemminkin, sillä maaseudun yritysrahoit-

tukseen kohdistuvan erillisselvityksen (Erillisselvitys maaseudun yritysrahoitus 2012: 61) mukaan tämä rahoitus soveltuu huonosti toimenpiteisiin, joihin liittyy riski, mikä ominaispiirre uuteen ja kokeilevaan toimintaan hyvin usein liittyy. Toki on syytä pohtia myös sitä, kuinka toimivia välineitä pistemäisesti kohdistuvat yritystuet ovat innovaatioiden edistämiseen, kun ”*innovaatioprosessit tapahtuvat toimijaverkostossa ja toimijoita yhdistävässä vuorovaikutuksessa*” (Suutari, Heiskanen 2007: 13).

Yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastaajista (n = 50) 54,0 % katsoi, että toimintaryhmien mukana olosta yritystukiprosessissa syntyy merkittävästi lisäarvoa, 38,0 % oli sitä mieltä, että tästä syystä syntyy hieman lisäarvoa ja 8,0 % koki, että lisäarvoa ei synny lainkaan. Siten lisäarvon syntyminen tunnistettiin laajasti.

Toimintaryhmän mukana olon myötä yritystukiin syntyy lisäarvoa useammalla eri tavalla. Yritystoiminnan asiantuntijoiden vastausten pohjalta voidaan näin syntyvä lisäarvo ryhmitellä kolmeen ryhmään:

- rahoituksellinen täydentävyys
- paikallisuuden tuottama lisäarvo
- palvelullinen lisäarvo

Osaan edellä kerrotuista ryhmistä liittyy vielä useammanlaisia eri aineksia, joten asiana Leader-yritystukiin liittyvä lisäarvo on hyvin monimuotoinen.

Rahoituksellinen täydentävyys ilmenee siten, että toimintaryhmien kautta yritystukea saaneiden joukossa on yrityksiä, jotka eivät olisi saaneet tukea muuta kautta. Kyselyyn vastanneista (n = 49) yritystoiminnan asiantuntijoista 61,2 % kertoi tietävänsä tapauksia, joissa heidän näkemyksensä mukaan toimintaryhmän kautta yritystukea saanut yritys ei olisi saanut tukea muuta kautta. Yleisin syy tällaiseen vastaukseen on ollut se, että vastaaja katsoo kyseisen yrityksen tai sen toteuttaman toimenpiteen olleen liian pieni muille rahoittajille. Usein kyseessä olivat nämä molemmat asiat. Osin tämä asia toki liittyy toimintaryhmien ja ELY-keskusten keskenään sopimaan työnjakoon.

Kyselyn vastausten perusteella joissain tapauksissa rahoituksellisen täydentävyys aiheutuu myös siitä, että muita rahoittajia toimenpiteelle ei olisi tarjolla, koska muut rahoittajat ovat tehneet omia lähinnä toimialaan liittyviä rajauksiaan sille, mitä ne rahoittavat ja mitä eivät. Toimintaryhmän puoltama yritystukihakemus voi saada myönteisen päätöksen ELY-keskuksen tekemässä laillisuusharkinnassa, vaikka kyseinen toimenpide esimerkiksi kohdistuisi toimialalle, jota ELY-keskus ei tekevänsä toimialarajauksen vuoksi itse tukisi, mikäli kyseinen tukihakemus kohdistettaisiin ELY-keskukselle. Toki tällaisessa tilanteessa laillisuusharkinnan lopputulos riippuu siitä, onko ELY-keskus rajannut kyseisen toimialan pois alueellisesta kehittämisohjelmasta strategisena linjauksena vai siksi, että kyseisellä toimialalla kilpailutilanne on sellainen, että tuen kohdistaminen sinne vääristäisi kilpailua.

Toimintaryhmien vastaukset (Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä 2004: 38) Valtiontalouden tarkastus-

viraston toimintaryhmiin liittyvän tarkastuksen yhteydessä myös kertovat siitä, että toiminnan pariin on saatu toimijoita, joita muu kehittämistoiminta ei olisi tavoittanut. Siten Leader-toiminta on toiminut muuta kehittämistoimintaa täydentävänä välineenä.

Kun ajatellaan rahoituksellista täydentävyyttä siitä näkökulmasta, että toimintaryhmän tyypillisin asiakas yritystuissa on aloittava yritys, joka yrityksille tehdyn kyselyn perusteella on huonosti tietoinen tarjolla olevista yritystukimahdollisuuksista, ja joka on usein vaikeasti tunnistettavissa ja siten myös tiedotuksella tavoitettavissa, niin tilanne on hankala. Voi sanoa, että rahoituksellinen täydentävyys toteutuu osin sattumanvaraisesti, koska viesti tukimahdollisuuksista ei välttämättä tavoita kaikkia niistä, jotka sen pitäisi tavoittaa.

Rahoitukselliseen täydentävyyteen eräänä asiana liittyy myös se, että Leader-toimintatavassa mukana olevien osallistumismahdollisuuksien, kuten suunnitteluprosessin, koulutusten sekä toimintaryhmien toiminnassa ja hankkeissa mukana olon, kautta mukaan saadaan tavanomaista kehittämistyötä paremmin yrittäjiä, naisia, nuoria ja erityisryhmiä (Leader-aloitteen innovaatioiden ja lähestymistavan ... 2004: 6). Siten Leader-toimintatapaan liittyvät toimintamuodot ovat eräs kanava tavoittaa muun kehittämistoiminnan huonosti tavoittamia ryhmiä.

Paikallisuuden kautta syntyvä lisäarvo on monimuotoinen asia. Paikallistuntemus on eräs osa siitä. Eräs sen ulottuvuuksista on paikallislähtöinen näkökulma, josta yritystukihakemuksia tarkastellaan. Tällöin esimerkiksi toimenpiteen paikalliset vaikutukset tai sosiaalisen yrittäjyyden piirteet tulevat huomioiduiksi päätösharkinnassa toimenpiteen ”raakojen lukujen” ohella. Myös esimerkiksi osa-aikainen, harrastukseen pohjautuva yritystoiminta tai monialayrittäjyys voi tällöin tulla huomioiduiksi tuen kohteena. Toimintaryhmän kolmikannan pohjalle rakentuva hallitus on tärkeässä asemassa paikallisuuden kautta syntyvän lisäarvon muodostumisessa.

Toimintaryhmän kehittämisohjelma edustaa myös paikallisuutta, sillä muiden rahoittajien ohjelmia paljon pienemmälle alueelle kohdistuvana se pystyy niitä paremmin huomioimaan paikalliset olosuhteet ja tarpeet. Paikallisuus tulee esille myös siten, että toimintaryhmän tarkastelussa pienen paikallisen yrityksen kannattavuus tai toimenpiteen vaikutukset kilpailuasetelmaan tulevat arvioitua paikallisessa mittakaavassa.

Paikallisuus on myös läheisyyttä. Toimintaryhmä on fyysisesti ja myös toimintakulttuuriltaan lähellä yrittäjiä, joten se on matalan kynnyksen palvelupisteenä helppo tavoittaa. Yritystukien rahoittajista toimintaryhmillä on kaikkein tihein palveluverkosto. Muutamissa kyselyjen vastauksissa tuotiin esille se, että toimintaryhmien ihmiset puhuvat samaa ”kieltä” kuin pienyrittäjät.

Palvelullinen lisäarvo on toimintaryhmän prosessin eri vaiheissa tarjoamaa neuvontaa. Tätä asiaa korostaa ELY-keskusten pienenevistä resursseista johtuva ”*irtaantuminen ja etääntyminen asiakasrajapinnasta*”, kuten eräässä yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastauksessa todettiin. Yritykset kokevat tämän neuvonnan tärkeäksi asiaksi, kuten aiemmin tässä artikkelissa kerrotaan. Edellisessä kapp-

leessa todettu toimintaryhmän yrityksiä lähellä oleminen on osaltaan myös palvelullista lisäarvoa.

Asiakkaan olevan yrityksen ohella toimintaryhmän palvelullinen lisäarvo kohdistuu myös ELY-keskukseen. Muutamissa yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastauksissa tuotiin esille se, että toiminnallaan toimintaryhmä helpottaa ELY-keskuksen työtä esimerkiksi auttamalla asiakkaita toimenpiteen eri vaiheissa ja huolehtimalla hakemuksista puuttuvista liitteistä, mitkä toimenpiteet keventävät ELY-keskuksen työn määrää. Kun toimintaryhmien yritystukiasiakkaista pääosa on alkavia yrityksiä, tämän asian merkitys korostuu. Toki asiaa voi ajatella myös siten, että osaa tästä työstä ei ilman toimintaryhmien olemassaoloa olisi tarpeen tehdä, koska osaa tukihakemuksistakaan ei todennäköisesti silloin tulisi.

3.6.3 ENEMMÄN LISÄARVOA IRTI LEADER-TOIMINTATAVASTA?

Yritystoiminnan asiantuntijoilta kysyttiin sitä, miten toimintaryhmien toiminnan kautta syntyisi nykyistä enemmän lisäarvoa yritystuissa. Vastauksissa (n = 33) esiin nostetut kehittämistarpeeseen liittyvät pääosin kolmeen asiaan: käsittelyaikojen lyhentämiseen, byrokratia keventämiseen ja toimintaryhmien päätösvalan lisäämiseen yritystuissa. Käsittelyajoissa ongelmaksi koettiin niiden pituuden ohella myös niiden vaikea ennakoitavuus, sillä yrityksen kannalta on hankalaa, kun se ei tiedä milloin rahoituspäätöksen tai rahaa saa. Nämä asiat liittyvät toisiinsa, sillä muutamissa vastauksissa toimintaryhmien päätösvalan lisääminen nähtiin keinoksi ratkaista kaksi muuta edellä mainittua ongelmaa. Myös yritystukien kaksivaiheinen käsittely itsessään koettiin muutamissa vastauksissa ongelmalliseksi. Sen myötä pidentyvän käsittelyajan ohella esille tuotiin myös epäily siitä, syntykö tällä tavoin toimien yritystukien toteutukseen lisäarvoa.

Leaderin kaksivaiheinen käsittely nähdään yritystukien käsittelyä hidastavaksi menettelyksi, kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi. Tilastojen perusteella asia ei kuitenkaan ole näin. Maaseutuviraston helmikuussa 2013 Hanke 2007-ohjelmasta tuottamien koko menossa olevan ohjelmakauden tietojen perusteella toimintaryhmien rahoittamien yritystukien käsittelyaikojen (toimintaryhmän ja ELY-keskuksen käsittelyaika yhteenlaskettuna) mediaani oli 157 vuorokautta ja suoraan ELY-keskuksista haettujen yritystukien käsittelyaikojen mediaani oli 166 vuorokautta. Kaksivaiheinen käsittely ei siten näytä hidastavan yritystukien käsittelyä. Toki kumpiakin edellä mainittuja käsittelyaikoja voi pitää aivan liian pitkinä niin asiakkaan kuin myös toteutusprosessin näkökulmasta tarkasteluna.

Muutamissa vastauksissa kaivattiin lisää tiedotusta tukimahdollisuuksista. Useista yrityksille tehdyn kyselyn vastauksista kävi selkeästi ilmi, että yritykset eivät ole kovin hyvin selvillä heille tarjolla olevista yritystuista. Kun tämä koskee aloittavia yrityksiä, asia on hankala, sillä aloittavien yritysten tunnistaminen ja tavoittaminen on erityisen vaikeaa. Myös toimenpiteiden vaikutusten seurannan ja yritystoimintaan liittyvää osaamisen lisäämistä toimintaryhmissä toivottiin muutamissa vastauksissa.

Muutamissa vastauksissa toimintaryhmiltä odotettiin myös yritystukia pitkäjänteisempää tai monimuotoisempaa panostusta yritysten kehittämisessä. Tällöin toimintaryhmien toteuttamia kehittämistoimenpiteitä kaivattiin esimerkiksi yritystukitoimenpiteen jälkeen ja yritysten yhteistyön kehittämisessä. Toimintaryhmien roolin muutokseen liittyvän tutkimukseni yhteydessä tehdyssä Delfoi-kyselyssä useat vastaajat odottivat toimintaryhmiltä vastaavanlaista aluekehittäjän roolin vahvistamista niiden toiminnassa (Konsala 2012: 32). Tällaiseen toimintaan toimintaryhmillä periaatteessa on myös välineitä olemassa, mutta niiden käytettävyydessä on puutteita, koska *”pitäisi saada yritykset osarahoittamaan hankkeita, mutta hankkeista ei saa olla yrityksille mitään hyötyä”*, kuten eräs yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastaaja asiasta totesi. Tämän toteamuksen voi nähdä kohdistuvan tukimuodoista ennen muuta elinkeinojen kehittämishankkeeseen.

Edellisessä kappaleessa esiin tuodut lisäarvon syntymiseen liittyvät ajatukset kohdistuvat yritystukien toteutukseen siinä muodossa kuin niitä nyt toteutetaan. Toimintaryhmillä on käytössään samat yritystuet samojen kriteerien mukaan säänneltyinä ja samoilla tukitasoilla kuin on myös suoraan ELY-keskuksesta haettaessa tarjolla yritykselle. Lisäarvon syntymisen kannalta mielenkiintoista olisi, jos muusta kehittämistoiminnasta poikkeavaa Leader-toimintatapaa voisi toteuttaa myös välineillä, jotka huomioisivat tätä erilaista toimintatapaa määrittelevät erityispiirteet. Esimerkiksi innovatiivisuus kaipaasi normaalien yritystukien oheen välineitä, jotka tukisivat sen toteutumista, kuten tässä artikkelissa aiemmin todetaan.

3.6.4 TOIMINTARYHMÄN YRITYSTUKIEN ROOLI ALUEELLA

Toimintaryhmien yritysrahoituksen merkitystä voi pohtia myös siitä näkökulmasta, miten hyvin ne täydentävät muita kyseisellä alueella käytössä olevia kehittämistyön välineitä. Kyselyyn vastanneista (n = 49) yritystoiminnan asiantuntijoista 61,2 % oli sitä mieltä, että toimintaryhmien yritystuet täydentävät merkittävästi oman alueen yritysten kehittämisvälineistöä. 32,7 % katsoi, että ne täydensivät välineistöä hieman ja 6,1 % oli sitä mieltä, että nämä yritystuet eivät täydentäneet alueella jo muutoin käytössä olevaa kehittämisvälineistöä.

Toimintaryhmien yritystukien muita kehittämistyön välineitä täydentävä merkitys kohdealueen näkökulmasta liittyy jo aiemmin esille tuotuihin asioihin, kuten pieniin tai muutoin vaikeasti muiden rahoituskanavien tukien pariin pääseviin yrityksiin tai toimenpiteisiin ja toimintaryhmien tarjoamaan neuvontaan sekä muuhun asiakaspalveluun. Toimintaryhmien yritystukien myötä ovat eräät muissa rahoitusmuodoissa vähälle huomiolle jääneet toimialat, toimenpiteet tai kohderyhmät tulleet huomioitua, kuten nuoriso, innovatiiviset toimenpiteet, pieniin markkinarakoihin kohdistuva yritystoiminta ja yritystoiminta, jossa on erään yritystoiminnan asiantuntijoille suunnatun kyselyn vastaajan sanoin mukana *”pehmeän bisneksen piirteitä”*. Siten toimintaryhmien yritystukien yhteydessä

aluetta ja sen kehittämistä tarkastellaan hieman erilaisesta näkökulmasta kuin muiden yritystukien yhteydessä. Toimenpiteiden kohteena olevaan yritykseen kohdistuvan, pistemäisen tarkastelun ohella mukana on myös alueellista näkökulmaa. Tämä monimuotoisempi tarkastelu käy ilmi myös tulosten monimuotoisuuden kautta, kuten aiemmin luvussa 3.4. todetaan.

3.7 JOHTOPÄÄTÖKSET, LEADER-YRITYSTUET

Toimintaryhmien rahoittamat yritystuet täydentävät muita yrityksille tarjolla olevia tukimuotoja ennen muuta tuomalla yritystuet paremmin pienten ja aloittavien yritysten saataville ja siten niiden voi sanoa tuottavan lisäarvoa. Lisäarvoa ei kuitenkaan synny aivan sillä tavoin kuin sitä voisi syntyä, sillä eräät hallinnolliset jäykkyudet, eritoten pitkät käsittelyajat ja byrokraattisiksi koetut menettelytavat, rajoittavat lisäarvon muodostumista.

Leader-toimintatavan toteuttaminen tuottaa yritystukien toteutuksessa lisäarvoa usealla eri tavalla. Rahoituksellinen täydentävyys on näistä lisäarvon muodoista ilmeisin. Rahoituksellinen täydentävyys ilmenee erityisesti siten, että toimintaryhmien yritystukien kohteiksi tulee aloittavia ja pieniä yrityksiä sekä pieniä toimenpiteitä, joista monet eivät olisi päätyneet muiden yritystukien piiriin. Rahoituksellista täydentävyyttä ilmenee jonkin verran myös esimerkiksi innovatiivisten

toimenpiteiden ja muiden rahoittajien omien tukiensa piiristä pois rajaamien toimialojen kohdalla. Siten voi sanoa toimintaryhmille rahoittajina ja niiden yritystuille muodostuneen oma, tunnistettava rooli ja asiakaskunta.

Yritystukien rahoituksellisen täydentävyyden ohella Leader-yritystuissa syntyy lisäarvoa myös yritystukien toteutukseen. Tämä lisäarvo ilmenee paikallisuuteen ja palveluihin liittyvänä lisäarvona. Leader-toimintatavan ja sitä toteuttavan toimintaryhmän kautta päätöksentekoon tulee mukaan paikallistuntemusta ja myös paikallisten tarpeiden ja näkökulmien huomioimista. Palveluihin liittyvä lisäarvo syntyy varsinkin toimintaryhmän yritystukien hakijoille ja toteuttajille antaman neuvonnan kautta. Koska pääosa toimintaryhmien kautta yritystukia saaneista yrityksistä on aloittavia, myös tällä lisäarvon muodolla on huomattava merkitys, sillä neuvonnassa on tällöin mukana myös henkiseen tukeen liittyvä ominaisuus.

Toimintaryhmien yritystoimintaan liittyvän toiminnan kehittämistarpeet voi kiteyttää yhteen asiaan: roolin muutos rahoittajasta kehittäjäksi. Toimintaryhmien pitää kehittää toimintatapaansa yksittäisten tukipäätösten tekijästä pitkäjänteisemmäksi ja monimuotoisemmaksi yritysten kehittäjäksi. Siinä roolissa toimintaryhmien toiminnan pitää olla nykyistä ammatillisempaa. Esimerkiksi rahoitettujen toimenpiteiden tulosten seurantaa pitää silloin kehittää, koska yritystuet ovat toimintaryhmän näkökulmasta ennen muuta työvälineitä omaa aluetta kehitettäessä.

4 KALATALOUSRYHMÄT LEADER-TOIMINTATAVAN TOTEUTTAJINA

4.1 LÄHTÖKOHTANA LEADER-TOIMINTATAPA

Menossa olevalle EU: n ohjelmakaudelle Leader-toimintatavan soveltamista laajennettiin Euroopan kalatalousrahaston (EKTR) puolelle. Toimintatapaa toteuttamaan perustettiin kalatalousryhmiä. EU: n alueella kalatalousryhmiä oli vuoden 2012 lopussa 21 jäsenvaltiossa yhteensä 303 kappaletta (Farnet 2013). Kalatalousryhmistä 8 on Suomessa. 7 niistä on Manner-Suomen alueella ja 1 Ahvenanmaalla. Vaikka Suomessa kalatalousryhmien määrä on vain 14 % maaseuturahaston kautta rahoitettujen Leader-toimintaryhmien määrästä, niiden alueellinen kattavuus on paljon suurempi kuin tuo osuus kertoo. Kalatalousryhmien strategioiden mukaan 8 kalatalousryhmää toimivat tasan puolella Manner-Suomen ja Ahvenanmaan 56 toimintaryhmän alueista. Tosin osassa näiden toimintaryhmien alueista kalatalousryhmä ei toimi aivan kaikissa kyseisen toimintaryhmän toiminta-alueen kunnissa.

Kalatalousryhmien perustaminen on noussut esille Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 ennakoarvioinnissa, kun siinä suositeltiin ottamaan kalatalousrahastossa toimintalinja 4 käyttöön. Arvioitsijoiden suosituksista myös saaristotoimijoiden laajan verkostoitumisen voi ajatella liittyvän huomattavalta osin toimintalinjan 4 toteutukseen. (Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013 2008:22.) Tämän yhteistyön laajuuden, kuten esimerkiksi esiin nostettujen toimialojen monimuotoisuuden, pohjalta voi ajatella, että yhteistyö on syytä ulottaa myös Leader-toimintaryhmien suuntaan, vaikka tätä asia ei toki arvioinnissa mainitakaan.

Edellä kerrotun kalatalousryhmien alueellisen kattavuuden ohella Leader-toimintatavan käyttöön oton laajuutta voi tarkastella myös siitä näkökulmasta, että Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013 (2008: 17) määrittelee erääksi ohjelman tavoitteeksi sen, että vuonna 2013 on perustettu 5 kalatalousryhmää. Tavoite on siten ylitetty huomattavasti. Kalatalousryhmät ovat merkittävä panostus kehittämistyöhön myös sillä tavoin, että toimintalinjaan 4 on varattu hieman yli 9 % koko elinkeinokalatalouden toimintaohjelman rahoituksesta (emt. 53). Tämä on paljon suurempi osuus kuin Leader-toimintaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman julkisesta rahoituksesta varattu vajaan 5 %:in osuus.

Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 32) todetaan kalatalousryhmien hallinnon ja toiminnan muistuttavan Leader-toimintamallia.

Myös toiminnan tarkoitus vastaa Leader-toimintaa, sillä Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 (2008: 94) Ahvenanmaan osiossa todetaan, että toimintalinjan 4 toiminta tukee ja täydentää ohjelman muiden toimintalinjojen avulla tehtävää kehittämistyötä. Tämä määrittely vastaa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman toimintalinjan 4 tavoitteiden määrittelyä.

Koska Leader'in metodologinen pohja muodostuu toimintatavan erityispiirteistä (Hyryläinen 2007: 21), tätä asiaa on syytä tarkastella niiden kautta. Lähteestä riippuen erityispiirteitä on 7 tai 8 ja myös niiden nimissä on hieman vaihtelua. Wade ja Rinne (2008: 12) määrittelevät 8 erityispiirrettä:

- alueperusteisuus
- alhaalta ylöspäin-periaate
- paikallinen kumppanuus
- innovatiivisuus
- monialaisuus
- alueiden välinen yhteistyö (ml. kansainvälinen yhteistyö)
- verkostoituminen
- hajautettu hallinto ja rahoitus.

Edellä todetuista erityispiirteistä alueiden välinen yhteistyö ja verkostoituminen voidaan nähdä yhdeksi ja samaksi erityispiirteeksi (Assessing the added value of the LEADER approach 1999: 15), jolloin sillä tavoin ajatellen erityispiirteitä on seitsemän kappaletta.

Edellä kerrotut erityispiirteet ovat muusta kehittämistyöstä poikkeavan toimintatavan kuvaus. Niiden avulla kerrotaan siitä, miten tulisi toimia, eikä niinkään siitä, mihin pitäisi päästä (Sousa Uva 2007: 3). Siten Leader on ennen muuta kehittämistyön metodi, eikä kehittämistyön tavoitteiden määrittely.

Leader-toimintatapaan liittyy ajatus sen toteuttamisen tuottamasta lisäarvosta. Siten suorien tulosten ohella toiminta tuottaa myös epäsuoria tuloksia, joita on yleensä vaikea tunnistaa (Hummelbrunner 1999, Voutilainen, Tapio-Biström 2007: 90). Ne syntyvät Leader-toimintatavan ja toimintaryhmän sen toteuttamiseksi tekemän työn vaikutuksesta. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnin (2012: 35, 37) perusteella tällaisia vaikutuksia on myös kalatalousryhmien toiminnasta tunnistettavissa. Kalatalouden parissa toimivien yhteistyö on lisääntynyt ja elinkeinon toimijoiden

pariin kentälle on kalatalousryhmien ja niiden aktivaattorien myötä tullut kehittämistyön tekijöitä, jollaisia siellä ei aiemmin ole ollut.

Leader-toiminnassa Suomessa toiminnan kohteeksi on vakiintunut kooltaan seutukuntaa vastaava alue (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi 2006: 90). Kolme Manner-Suomen alueen kalatalousryhmistä ja Ahvenanmaan kalatalousryhmä ovat kooltaan tällaisia. Neljä kalatalousryhmistä on kooltaan merkittävästi seutukuntaa suurempia, sillä ne käsittävät 3–11 toimintaryhmän alueet kokonaan tai ainakin pääosin. Kalatalousryhmien hakuprosessissa ei asetettu Leader-toimintaryhmien määrittelystä poiketen ryhmien toiminta-alueen koolle tai väestöpohjalle rajoja, vaan ryhmien on annettu muodostua paikallisista lähtökohdista (Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarviointi 2012: 31). Myöskään tulevalle EU:n ohjelmakaudelle sellaisia rajoja ei olla tekemässä.

Toiminta-alueen rajauksen puuttumisen ohella kalatalousryhmien syntymiselle on yleisemminkin annettu ”vapaat kädet”. Tämän toimijälähtöisen ja -ehtoisen prosessin myötä kalatalousryhmiä ei ole syntynyt aivan kaikille elinkeinon kannalta merkittävillä alueilla, kuten Saaristomerelle ja Selkämerelle (emt. 31–32). Tämän asian havaitsee, kun tarkastelee Suomen kalatalousryhmien toiminta-alueita osoittavaa karttaa (Farnet 2013), sillä ne ovat tyhjiä kohtia muutoin kalatalousryhmien kattamassa meren rannikkovyöhykkeessä. Myös Päijänne on vesistö, jonne kalatalousryhmä ehkä kuuluisi.

Alhaalta ylöspäin -periaatteen mukaan päätösvalta kehittämisstrategian laatimisesta ja täytäntöönpanosta kuuluu toimintaryhmälle (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi 2006: 90). Kalatalousryhmien kohdalla asetelma on vastaavanlainen kuin Leader-toiminnassa. Kehittämisstrategia on kalatalousryhmän itsensä laatima ja tukipäätöksissä on vastaavanlainen työnjako ELY-keskuksen kanssa tarkoituksenmukaisuus- ja laillisuusharkinnassa kuin on Leader-toiminnassa. Leader-toimintaryhmistä poiketen kalatalousryhmät eivät ole mukana maksuhakemusten käsittelyprosessissa. Maksuhakemuksista lausunnon antaminen on käytännössä rahoitetun toimenpiteen toteutukseen liittyvää tietoa antava kuin oman kehittämisohjelman päätösvaltaan liittyvä asia, koska Leader-toimintaryhmän maksuhakemukseen antamalla lausunnolla ei ole mitään juridisia vaikutuksia, joten kehittämistyön vallan ja vastuun näkökulmasta tämä ero on jotensakin merkityksetön.

Kaikki Suomen kalatalousryhmät toimivat Leader-toimintaryhmän yhteydessä. Tätä asetelmaa voi perustella monella eri asialla. Kokonaan oman organisaation rakentaminen ei ehkä olisi ollut mahdollista, kun ajatellaan sitä, että kalatalousryhmän toimintakustannusten osuus sen kokonaisbudjetista on rajattu 10 %:iin (Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013 2008: 50). Oma merkityksensä tässä asiassa on myös sillä, että toimintaryhmät ovat jo valmiiksi Leader-toimintatavan mukaan toimivia ja organisoituja. Yhdessä toimiminen on järkevää myös siksi, että maaseuturahaston kautta voi tukea eräitä sellaisia toimenpiteitä, joita ei kalatalousrahaston kautta voi tukea, mutta jotka sisällöllisesti ovat

hyvin lähellä niitä toimenpiteitä, joita kalatalousrahastosta voi tukea. Tällaisia toimenpiteitä ovat hoitokalastus- ja vesistöjen kunnostushankkeet sekä virkistyskalastukseen liittyvät hankkeet (emt. 49). Siten yhdessä toimimiseen liittyy sekä käytännön toimintaan että kehittämistyön sisältöihin liittyviä synergiaetuja.

Jos tarkastellaan kalatalousryhmän suhdetta sen toimintaa hallinnoivaan Leader-toimintaryhmään, niin kalatalousryhmien strategioiden mukaan kalatalousryhmän rooli tukihakemuksesta annettavan tarkoituksenmukaisuuslausunnon antamisessa, ja siten tuen myöntämisestä päätettäessä, vaihtelee. Osa Suomen kalatalousryhmistä on itsenäisiä niiden toimintaa hallinnoivan Leader-toimintaryhmiin nähden ja ne antavat edellä mainitun lausunnon ELY-keskukselle. Osa kalatalousryhmistä toimii osana sen toimintaa hallinnoivan Leader-toimintaryhmän organisaatiota, joko sen jaostona tai työryhmänä, jolloin Leader-toimintaryhmän hallitus päättää tästä lausunnosta kalatalousryhmän esityksen pohjalta. (kalatalousryhmien strategiat.)

Toimintaryhmä muodostaa paikallisen kumppanuuden (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi 2006: 91). Tätä kumppanuutta on ennen muuta toimintaryhmien monipuolinen jäsenkunta ja kaikille avoin jäsenyys sekä se, että toimintaryhmän päättävä elin, hallitus, on muodostettu siten, että siinä on mukana laaja edustus alueen toimijoita siten, että mikään yksittäinen ryhmä ei pääse yksin vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin. Suomessa ohjelmakaudella 2000–2006 käyttöön otettu toimintaryhmän hallituksen kolmikantainen rakenne on ratkaisu tähän viimeksi mainittuun asiaan. Kalatalousryhmien strategioissa kuvatut hallinnon organisoinnin tavat kertovat kolmikannan huomiomisesta. Yksittäisten kolmikannan osien muodostumisessa eri kalatalousryhmillä on eroja, joita selittävät mm. niiden strategioiden painotuserot ja alueiden erilainen toimijakenttä. Esimerkiksi kalastusmatkailun tai neuvonnan toimijoille on varattu päättävään elimeen paikka osassa kalatalousryhmistä, mutta ei kaikissa.

Kun kalatalousryhmien toiminnassa kyseessä on Leader-toimintaan verrattuna suppeampi, ammatillinen kohde, ei kolmikanta, edes sitä hieman paikallisten erityispiirteiden perusteella muokaten, ole välttämättä toimivin tapa koota kalatalousryhmän hallitus tai muu päättävä elin. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnin (2012: 33) mukaan kolmikantaa laajempi edustus edesauttaisi laajemman näkemysten ja uusien avausten syntymistä.

Aiemmin kerrotuista Leader-toimintatavan erityispiirteistä monialaisuus on ehkäpä haastavin. Näin siksi, että monialaisuus ”perustuu eri sektoreiden, toimijoiden ja hankkeiden väliseen vuorovaikutukseen” (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 ennakoarviointi 2006: 91). Kalatalousryhmillä kehittämistyön kohde, elinkeinokalatalous, on huomattavasti suppeampi kuin Leader-toimintaryhmillä. Kehittämistyön kohde on myös sillä tavoin Leader-toimintaa suppeampi, että se keskittyy elinkeinolliseen kehittämiseen, eikä toiminnassa ole Leaderin tapaan myös yhteisöllisiä tavoitteita ja toimenpiteitä. Yksittäisestä sektorista ei voi kuitenkaan

puhua, koska elinkeinokalatalous muodostuu elinkeinokalatalouden toimintaohjelman (Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013 2008: 4) mukaan seuraavista sektoreista: merikalastus, sisävesikalastus, vesiviljely, kalanjalostus ja kalakauppa. Edellä mainittujen sektorien ohella elinkeinokalatalouden toimintaohjelmassa (emt. 48) kalatalousryhmien myötä kehittämistyön kohteeksi nostetaan kalastusmatkailu, mikä asia näkyy myös osassa kalatalousryhmien strategioista siten, että kalastusmatkailu mainitaan nimenomaan eräänä toiminnan painopisteenä.

4.2 KALATALOUSRYHMÄT LEADER-TOIMINTATAVAN VALTAVIRTAISTAJINA

Leader on alun perin otettu käyttöön maaseutupolitiikan välineenä. Toiminta alkoi vuosina 1991–1993, kun EU:n alueella 217 toimintaryhmää toteutti LEADER I:ä (Hyyryläinen 2007: 24). Kuten aiemmin tässä artikkelissa tuotiin esille, toimintatavalla on kuitenkin juuret ajallisesti vielä kauempana ja toisenlaisessa toimintaympäristössä, nimittäin kaupunkien keskuksissa. Näin voi sanoa, koska kumppanuuden rooli Leader-toimintatavassa on niin suuri, ja toiminnan juuria on siten syytä etsiä siitä suunnasta.

OECD on Suomen maaseutupolitiikan maatutkinnassa (2008: 134) määritellyt valtavirtaistamisen erääksi suomalaisen Leader-toimintavan menestykselliseen soveltamiseen vaikuttaneeksi tekijäksi. Valtavirtaistamisen voi nähdä jonkin suppeassa käyttötarkoituksessa, usein kokeiluluontoisesti, toteutetun toimintatavan ottamisena laajempaan käyttöön. Valtavirtaistamista on määritelty esimerkiksi siten, että se ”*tarkoittaa pilottiluontoisesta toiminnasta opittujen asioiden siirtämistä osaksi kansallista politiikkaa, toimintoja, prosesseja tai ohjelmia*” (Anttila ym. 1999: 1). Valtavirtaistaminen toki voi olla myös muun tyyppistä kuin EU:n välinein toteutetun toiminnan ulottamista kansallisesti toteutettavaan toimintaan.

Suomessa Leader-toimintatavan valtavirtaistaminen alkoi edellä lainatun määrittelyn mukaisesti, kun LEADER II-toimintaa täydennettiin kotimaisesti rahoitetulla POMO-toiminnalla. Sen jälkeen valtavirtaistaminen Leader-toimintatavan yhteydessä on tapahtunut pääosin EU:n rahoitusvälineiden avulla. Kahdella aiemmalla EU:n ohjelmakaudella tämä Leader-toimintatavan soveltamiskohteen laajentaminen on tapahtunut toiminnan alueellisena laajentamisena niille alueille, joille Leader-rahoitusta ei ole riittänyt. Nyt menossa olevalla ohjelmakaudella valtavirtaistaminen on tapahtunut ottamalla Leader-toimintatapa käyttöön kalatalouden parissa, kuten myös 20:ssä muussa EU:n jäsenvaltiossa. Seuraavan valtavirtaistamisen askelen voi nähdä paluuna juurille, kun EU:n komission uuden ohjelmakauden valmisteluun liittyvän asetusluonnoksen (Proposal for a Regulation ... 2011: artikkelit 28–31) esiin nostama monirahastoisuus tarkoittaa ennen muuta ns. kaupunki-Leaderiä. Sitä ei tosin Suomessa otettane käyttöön, ei ainakaan Leader-toimintatavan mukaisena toimintana.

4.3 TUTKIMUSOSION TAVOITE JA TOTEUTUS

Kuten edellä todetusta käy ilmi, kalatalousryhmien tapauksessa Leader-toimintatapa otettiin käyttöön toiminnassa, jonka yhteydessä ei ollut kyse toimintatavan toteutuksen maantieteellisestä laajennuksesta, vaan sen ulottamisesta toimintaan, joka osin poikkesi Leader-toiminnan puitteista. Leader-toimintatapaan liittyy ajatus kumppanuudesta, joka ylittää toimialojen ja toimijaryhmien rajat. Kalatalousryhmien kohdalla kehittämistyön kohde on rajattu paljon suppeammin, elinkeinokalatalouden pariin. Tästä suppeammasta toteutuksen kohteesta johtuen mieleen tulee ajatus siitä, miten Leader-periaatteista erityisesti monialaisuus toteutuu kalatalousryhmien yhteydessä. Toki pitää muistaa, että esimerkiksi Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 32) todetaan kalatalousryhmien hallinnon ja toiminnan muistuttavan Leader-toimintamallia, eikä sen siten ajatella olevan kaikilta osin Leader-toimintatavan mukainen.

Arvioidessaan Suomen maaseutupolitiikkaa OECD (2008: 135) määritteli erääksi suomalaisen Leader-toiminnan hyvää tulosta selittäväksi tekijäksi toimintaryhmien itsenäisyyden. Tästä näkökulmasta mielenkiintoinen asia on kalatalousryhmän ja sen toimintaa hallinnoivan Leader-toimintaryhmän yhteiselön toimivuus, ennen muuta se, onko kalatalousryhmä tässä asetelmassa työn tuloksellisuuden näkökulmasta riittävän itsenäinen suhteessa toimintaryhmään?

Eräs kalatalousryhmän ja Leader-toimintaryhmän yhteistoimintaan liittyvä mielenkiintoinen asia on niiden kehittämishojelmien sopiminen yhteen. EU:n tulevaan ohjelmakauteen liittyy paikalliskehittämisen osalta ajatus, että toimintaryhmä tekee alueelle strategian, jota toteutetaan useilla eri rahoitusvälineillä. Leader-toimintaryhmän ja kalatalousryhmän yhteistyössä poiketaan tällä hetkellä aika paljon tästä ajatuksesta, sillä nyt toteutuksessa on kaksi ainakin osin erillistä ja myös hieman eri aikataululla tehtyä kehittämisohjelmaa, joiden toteutusalueet myös useimmissa tapauksissa poikkeavat toisistaan.

Edellä olevan pohjalta tutkimustehtävän voi kiteyttää ajatukseen kalatalousryhmistä Leader-toimintatavan toteuttajina. Sen voi myös konkretisoida kahdeksi kysymykseksi:

- Miten hyvin Leader-toimintatapa soveltuu sen alkuperäisestä käyttötarkoituksesta poikkeavaan tilanteeseen, kalatalousryhmien toimintaan?
- Miten kalatalousryhmä toimii osana Leader-toimintaryhmää - synergiaetuja ja rajoitteita?

Toteutin joulukuussa 2012 tämän artikkelin aihepiiriin liittyvän kyselyn. Lähetin sähköpostilla liitteenä 4 olevan kyselylomakkeen vastattavaksi Manner-Suomen alueen seitsemän kalatalousryhmän kalatalousaktivaattoreille ja näitä kalatalousryhmiä hallinnoivien toimintaryhmien toiminnanjohtajille. Pyysin heitä lähettämään kyselyn myös kalatalousryhmien puheenjohtajille, sillä heidän sähköpostiosoitteitaan minulla ei

ollut. Sain kyselyyn 14 vastausta. Vastauksia tuli 1–4 kappaletta / kalatalousryhmä. Vastaajista 2 oli kalatalousryhmän puheenjohtajia, 7 kalatalousaktivaattoreita tai vastaavassa tehtävässä toimivia ja 5 kalatalousryhmää hallinnoivan toimintaryhmän toiminnanjohtajia. Tämän kyselyn ohella olen käyttänyt myös kirjallista lähdeaineistoa. Kalatalousryhmiin liittyvää kirjallista aineistoa on tosin vähän käytettävissä.

4.4 KALATALOUSRYHMÄT TOIMIJOINA

4.4.1 TOIMINTA-ALUE LÄHTÖKOHTANA

Kuten tässä artikkelissa aiemmin todetaan, kalatalousryhmien toiminta-alueille ei asetettu niitä muodostettaessa väestöpohjan kokoon liittyviä tai muita kriteerejä, vaan kalatalousryhmät ovat saaneet syntyä paikallisista lähtökohdista. Kyselyyn vastanneiden arvion mukaan näin syntyneet toiminta-alueet ovat kokonsa ja rakenteensa suhteen melko onnistuneita, sillä viiden asteikolla (1 = ei toimi, 5 = erinomainen) oman kalatalousryhmän toiminta-alue sai keskimäärin arvion 4,1. Kolmea pienempää arvosanaa ei tässä asiassa annettu, joten kaikkien kalatalousryhmien alueet toimivat ainakin kohtalaisesti.

Leader-toimintaryhmien kohdalla määriteltäessä toimintaryhmän toiminta-alueelle minimi- ja maksimiväestöpohja pyritään siihen, että toiminta-alue on toisaalta riittävän pieni, jotta paikallislähtöisyys voi toteutua ja toisaalta riittävän suuri, jotta kehittämistyössä tarpeen oleva kriittinen massa saavutetaan. Vaikka kalatalousryhmille ei määritelty vastaavanlaisia väestöpohjan rajoja, nämä kaksi asiaa, paikallisuus ja kriittinen massa, nousivat esille, kun vastaajat pohtivat oman toiminta-alueensa toimivuutta. Kalatalousryhmien kohdalla tämä asetelma on haastavampi, koska toiminnan kohteena on Leader-toimintaan verrattuna suppea kohderyhmä. Siten voi ajatella, että molemmat edellä mainitut kriteerit täyttävällä alueella pitää olla suhteellisen vahva elinkeinokalatalouden keskittymä, jotta toiminnan tarvitsema riittävä kriittinen massa kytetään saavuttamaan käytännön toiminnan kannalta riittävän suppealla alueella.

Kyselyn vastausten perusteella päätyy edellisen kappaleen lopussa todettuun päätelmään. Mikäli kehittämistyön kannalta riittävä kriittinen massa kootaan isolta alueelta, se on toiminnan kannalta haastava tilanne, sillä silloin alue ei ole helppo hallittavaksi käytössä olevilla henkilö- ja muilla resursseilla. Myös toimiminen monen toimintaryhmän kanssa on huomioimista vaativa asia, kuten myöhemmin tässä artikkelissa todetaan. Toisaalta pienellä, helposti hallittavalla toiminta-alueella ei kehittämistyön kannalta riittävää kriittistä massaa välttämättä saavuteta, koska toimijat ovat harvassa ja niillä on vähän resursseja osallistua.

Alueen koon ohella yhtenäisyys on eräs toiminta-alueen toimivuutta määrittelevä tekijä. Muutamien kalatalousryhmien toiminta-alue vastaa kalastajien organisaatioiden tai kalastusalan neuvonnan toiminta-alueita. Tämä koetaan toiminnan kannalta hyväksi asiaksi. Tosin kovin ”valmiiseen pöytään”

kalatalousryhmät eivät ole sellaisillakaan alueilla päässeet käymään, sillä monien vastausten pohjalta voi sanoa, että määre hajanainen kuvaa hyvin elinkeinokalatalouden toimintakenttää. Laaja-alainen toimijoiden yhteistyö puuttuu sieltä, sillä olemassa oleva yhteistyö on sektoreittain tai toimijaryhmittäin tapahtuvaa, ja myös melko paljon edunvalvontapainotteista, eikä niinkään kehittämistyöhön suuntautunutta. Tällöin kalatalousryhmä voi neutraalina tahona olla rakentamassa laajempaa yhteistyötä alueella, joten kalatalousryhmä on osin alueen yhtenäisyyden rakentaja.

Eräiden kalatalousryhmien alue käsittää sekä rannikko- että sisävesikalastusalueita. Eri EU-maiden kalatalousryhmien toiminta-alueita osoittavien karttojen (Farnet 2013) perusteella tällainen yhdistelmä on suomalainen erityispiirre. Rannikolla ja sisävesillä kehittämistyön painotukset poikkeavat hyvin paljon toisistaan, mikä asia edellyttää huomioimista toiminnassa, minkä asian havaitsi muutamista kyselyn vastauksista.

4.4.2 KALATALOUSRYHMÄN JA LEADER-TOIMINTARYHMÄN YHTEISPELI

Kaikki kalatalousryhmät toimivat jonkin Leader-toimintaryhmän yhteydessä. Tähän järjestelyyn ollaan hyvin tyytyväisiä, sillä viiden asteikolla (1 = huonosti, 5 = erinomaisesti) se sai keskimäärin arvion 4,6. Tässä yhteistyössä nähdään olevan monia etuja. Leader-toimintaryhmän hoitaessa hallinnon kalatalousryhmän aktivaattori voi keskittyä aktivoimaan ja neuvomaan. Oma merkityksensä tässä työnjaossa on myös sillä, että toimintaryhmillä on jo osaaminen niihin tehtäviin. Siten kyseessä on kustannustehokas tapa hoitaa tarvittava hallinto-toiminta.

Muutamit vastaajat totesivat myös, että kalatalousryhmän omilla resursseilla ei hallintoa olisi mahdollista toteuttaa. Näin voi ajatella asian olevan, koska kalatalousryhmän omaan toimintaan, ”toimintakustannuksiin”, on mahdollista käyttää enintään 10 % kalatalousryhmän budjetista (Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013: 50). Toiminnan kannalta voi pitää etuna sitä, että kalatalousryhmien toiminta on rakentunut Leader-toimintaryhmien yhteyteen. Siten toiminta saatiin heti Leader-toimintatavan mukaiseksi, koska toimintaryhmien toiminta oli jo valmiiksi näin rakentunut.

Yhteistyötä helpottaa se, että kalatalousryhmän ja toimintaryhmän toiminnan tavoitteet yleensä liittyvät hyvin tiiviisti yhteen. Esimerkiksi luonnontuotteiden käytön lisääminen on molempien tavoitteena tai alueella on elinkeinokalatalouden ohella myös paljon luonto- ja kalastusmatkailuun liittyviä aktiviteetteja. Siten yhteistyötä syntyy myös kehittämistoiminnan toteutuksessa, esimerkiksi rahastojen rajat ylittävän hankekonaisuuden muodossa.

Eräänä kalatalousryhmien ja Leader-toimintaryhmien yhteistyön hyötynä on se, että tietoisuus puolin ja toisin on kasvanut ja myös konkreettinen yhteistyö. Tämän yhteistyön myötä esimerkiksi Leader-toiminnan parissa kalatalous ja sen asiat ovat aiempaa tutumpia ja toisaalta kalatalouden toimijat ovat tiivistäneet yhteistyötä muiden maaseudun kehittäjien kanssa. Nämä vaikutukset tuodaan esille myös Suomen elinkeino-

kalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 33). Konkreettista yhteistyötä kehittämistoiminnassa on tehty mm. siten, että toimenpideaihiho on ohjattu toiselle toimijalle, jonka kehittämisohjelmaan sen on katsottu sopivan omaa paremmin.

Yhteisten tavoitteiden ja painotusten ohella kalatalousryhmien ja Leader-toimintaryhmien yhteistyötä kehittämistoiminnassa syntyy osin myös kansallisten ohjelmien ja säädösten linjausten pakottamina. Muutamien kyselyn vastausten perusteella esimerkiksi kalastusmatkailun ja ammattikalastuksen rajanveto ei ole aina helppoa, joten toimenpiteen oikean rahoituslähteen määrittely edellyttää välillä yhteispohdintaa. Aina ei ole myöskään mahdollista rahoittaa toimenpidekokonaisuutta yhdestä lähteestä. Esimerkiksi kalastusmatkailua kehitettäessä siihen liittyvät investoinnit pitää toteuttaa maaseuturahaston puolelta.

Kalatalousryhmän ja Leader-toimintaryhmän yhteistyön kannalta haastavaa on se, että osalla kalatalousryhmistä on tällöin monta yhteistyökumppania. Suhde toiminta-alueen muihin toimintaryhmiin saattaa jäädä huomattavasti etäisemmäksi kuin omaa toimintaa hallinnoivaan toimintaryhmään. Kun kalatalousryhmän toiminta-alue kattaa monen toimintaryhmän alueet, konkreettisen haasteena on henkilöresurssien riittävyys ison alueen ollessa kyseessä. Silloin tarve Leader-toimintaryhmien aktiivisuuteen kalatalouden kehittämisen parissa väistämättä korostuu.

Kun ajatellaan, että moni kalatalousryhmistä toimii usean toimintaryhmän alueella ja siten myös oman kehittämisohjelmansa ohella usean muun kehittämisohjelman kanssa, niin yhteen sovitettavaa riittää. Tämä lähtökohta huomioiden pääsääntöisesti kalatalousryhmän ja sen toiminta-alueen Leader-toimintaryhmän tai -toimintaryhmien ohjelmat toimivat hyvin yhteen, sillä viiden asteikolla (1 = ohjelmien kesken on ristiriitoja ja epäjohdonmukaisuuksia, 5 = ohjelmat yhdessä tuottavat synergiaetuja) arvioksi ohjelmien yhteensopivuudesta tuli keskimäärin 4,3. Aivan kaikilla alueilla tilanne ei kuitenkaan ole niin hyvä, sillä kaksi vastaajaa antoi yhteensopivuudesta arvioksi 3. Molemmat arviot tulivat alueilta, joilla kalatalousryhmä kattaa usean toimintaryhmän alueen, joten voi ajatella yhteen sovittamisen haasteen kasvavan, kun yhteen sovitettavia ohjelmia on monta, mikä toki on loogista.

4.4.3 KALATALOUSRYHMÄ LEADER-TOIMINTATAVAN TOTEUTTAJANA

Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 32) todetaan, että kalatalousryhmien toiminta ja hallinto muistuttavat Leader-toimintatapaa, ne eivät siis ole kaikilta osin samanlaisia. Siksi on mielenkiintoista tarkastella tätä asiaa Leaderin erityispiirteiden kautta. Kyselyn vastaajilta kysyttiin arvioita siitä, miten hyvin heidän oman kalatalousryhmänsä toiminta huomioi ja tukee näitä erityispiirteitä. Kyselyssä vastausta pyydettiin kuhunkin erityispiirteeseen erikseen käyttäen viisiportaista asteikkoa (1 = ei lainkaan, 5 = vahvasti). Vastaajien arvioiden keskiarvot kunkin erityispiirteen osalta olivat seuraavanlaisia:

Alueperusteisuus	4,57
Alhaalta ylöspäin-periaate	4,43
Paikallinen kumppanuus	4,36
Innovatiivisuus	4,21
Monialaisuus	3,71
Alueiden välinen yhteistyö (ml. kv-yhteistyö)	3,79
Hajautettu hallinto ja rahoitus	3,85

Kyselyn tulos oli tältä osin pääosin odotetun mukainen. Kun ajatellaan kalatalousryhmien Leader-toimintaryhmien toimintaan verrattuna suppeaa kehittämistyön kohdetta, monialaisuus on niissä puitteissa väistämättä pienessä roolissa. Monialaisuutta voi kuitenkin tarkastella myös laajemmassa yhteydessä. Kyselyn monissa vastauksissa, pääosin muissa yhteyksissä, tuotiin esille elinkeinokalatalouden tarve verkottua myös oman toimialan ulkopuolelle. Toki tällaisia yhteyksiä on jo nyt olemassa, kuten kyselyn vastauksista käy ilmi. Monialaisuuden voi ajatella jatkossa toteutuvan kalatalousryhmien toiminnassa nykyistä vahvemmin pääosin yhteistyössä muiden kehittäjien kanssa.

Alueiden välisen yhteistyön saama hieman huono arvio kertoo asian tilasta tällä hetkellä. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 arvioinnissa (2012: 35) todetaan, että kalatalousryhmät ovat luoneet vasta vähän kansainvälisiä kontakteja. Pääsyyksi tähän nähdään se, että muualla kalatalousryhmien käynnistyminen on ollut hitaampaa kuin Suomessa, joten yhteistyöstä on puuttunut siinä tarvittavia kumppaneita. Elinkeinokalatalouden toimintaohjelma ja sen väliarviointi tarkastelevat alueiden välistä yhteistyötä kansainvälisen toiminnan kautta, eikä kalatalousryhmien kansallista yhteistyötä niissä mainita esimerkiksi useamman kalatalousryhmän yhdessä toteuttamien hankkeiden muodossa tai muulla tavoin, joten kalatalousryhmien yhteydessä kansallista alueiden välistä yhteistyötä ei nähdä aivan samalla tavoin kuin Leader-toiminnan yhteydessä.

Kalatalousryhmien kansallisen yhteistyön voi nähdä eräänä kehittämisalueena tulevaisuudessa. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 37) todetaan, että kalatalousryhmille pitäisi luoda maaseutuverkoston tyyppinen järjestely. Kyselyn muutamissa vastauksissa tuotiin esille asioita, joiden voi ajatella tukevan kalatalousryhmien ja myös kokonaisuutena elinkeinokalatalouden kansallisen yhteistyön kehittämistä. Uusi rahoitusinstrumentti ei yksin riitä, vaan tarvitaan myös ”alan omaa valtakunnallista tuotekehitys- ja yritysjohtajain painotteista tutkimus- ja tuotekehitystyötä”, kuten eräässä kyselyn vastauksessa todetaan. Hajanaisen alan yhteistä edunvalvontaa myös kaivattiin eräässä vastauksessa.

4.4.4 LISÄARVO KALATALOUSRYHMIEN TOIMINNASSA

Kalatalousryhmä tuottaa toimintansa kautta lisäarvoa monella tavalla. Kalatalousryhmä itsessään on toimija, jollainen on puuttunut. Alueviranomaisilla ei ole ollut kalatalousryhmien aktivaattorien tapaisia kentällä liikkuvia aktivoijia ja neuvoojia (Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarviointi 2012: 37). Kalatalousryhmän aktivaattori nähtiin useissa kyselyn vastauksissa verkon kutojaksi, joka saattaa yhteen hajanaista toimijakenttää. Elinkeinokalatalouden parista on puuttunut sektoreittain organisoituneita tahoja yhteen saattava ja koko toimijakenttää aktivoiva toimija. Hajanaisen kentän yhteen saattaminen on esimerkiksi joissain tapauksissa mahdollistanut toimenpiteitä, joita ei aiemmin ole ollut. Eräs esimerkki tästä on Kainuussa työvoimakoulutuksena toteutettu kalastajakurssi, joka aikaansaatii kalatalousryhmän tekemän pohjatyön avulla.

Uutta toimijaa vielä tärkeämpänä lisäarvon ilmenemismuotona voi pitää uuden toimintatavan tuomista elinkeinokalatalouden pariin. Kalatalousryhmien myötä elinkeinon pariin on viety asioita, joita kuvaamaan voi käyttää Leader-toimintatavan erityispiirteitä, kuten kumppanuutta, yhteistyötä, innovatiivisuutta ja monialaisuutta, jotka asioina ovat siellä melko uusia. Siten uutena, yhteistyösuuntautuneena toimijana kalatalousryhmä on "sekoittanut seisovaa vettä". Kalatalousryhmän toiminnan myötä on syntynyt uusia ajatuksia, näkökulmia ja yhteistyötä, jotka puolestaan toimivat kasvualustana kehittämistyölle. Uusia vaikutteita on saatu mm. muusta yhteiskunnasta ja myös muista EU:n jäsenmaista.

Kalatalousryhmien myötä on syntynyt kehittämistoimenpiteitä Leader-toiminnan ja myös muiden kehittämisvälineiden pariin, kuten edellä oleva esimerkki Kainuusta kertoo. Muutamissa vastauksissa tunnistettiin selkeä aktivoituminen alan yrityksissä, joten tässä yhteydessä voidaan puhua yleisemminkin kehittämistoimintaan aktivoitumisesta.

Kalatalousryhmän toiminta on lisännyt elinkeinokalatalouden tunnettua ja näkyvyyttä yhteiskunnassa. Toisaalta kalatalousryhmä on myös viestinyt alan toimijoille niiden tekemän työn merkityksestä. Nämä asiat ovat tärkeitä, kun ajatellaan esimerkiksi sitä, että ammattikalastajat ovat vähenevä ja vanheneva ryhmä, joten uusia ihmisiä alalle tarvitaan.

Kyselyssä ei juurikaan noussut esille kalatalousryhmien tuottamana lisäarvona se, että niiden kautta tukien piiriin olisi päässyt toimijoita ja toimenpiteitä, jotka eivät olisi muulla tavoin saaneet tukea. Leader-toimintaryhmien yritystukien kohdalla tätä asiaa voi pitää merkittävimpana lisäarvoa tuottavana asiana. Tätä eroa selittää hyvin paljon oletettavasti se, että toimintaryhmien yritystuet ovat mm. ELY-keskusten kanssa tehtyjen työnjakoon liittyvien sopimusten myötä pieniin ja aloittaviin yrityksiin kohdistuvia. Kalatalousryhmien kohdalla ei ainakaan vielä näytä muodostuneen niille näin selkeää omaa asiakaskuntaa ja roolia yritysten kehittämistyössä.

4.4.5 KOLMIKANTA KALATALOUSRYHMISSÄ

Kuten aiemmin tässä artikkelissa todetaan, Suomessa kalatalousryhmissä päättävä elin on Leader-toiminnan tapaan rakennettu kolmikannan pohjalle. Kullakin alueella kolmikantaa on hieman varioitu kyseisen alueen erityispiirteiden mukaan, kuten esimerkiksi sillä tavoin, että kalastusmatkailun ja elinkeinokalatalouden neuvonnan toimijoita on mukana vain osassa kalatalousryhmien päättävistä elimistä. Myös toiminta-alueen Leader-toimintaryhmän tai -toimintaryhmien edustus näissä päättävissä elimissä vaihtelee.

OECD (2008: 135) arvioi toimintaryhmien hallitusten osallistavan, kolmikantaisen rakenteen erääksi suomalaisen Leader-toiminnan hyvää tulosta selittäväksi asiaksi. Kolmikannalla voi nähdä olevan kaksi tarkoitusta, kuten jo aiemmin tässä artikkelissa todetaan. Toisaalta se on tärkeä elementti kumppanuuden rakentamisessa ja toisaalta se toimii "vakuutuksena" sille, että toimintaryhmää ei mikään ryhmä pysty kaappaamaan tai käyttämään vastoin toiminnan lähtöajatus. EU:n asettama yläraja julkisten tahojen edustajien osuudelle toimintaryhmän päättävässä elimessä, puolet, ei näytä riittävän aina ja kaikkialla tässä jälkimmäisessä tarkoituksessa, kuten esimerkiksi Euroopan Tilintarkastustuomioistuimen havainnot (Leader-lähestymistavan sisällyttäminen maaseudun kehittämiseen 2010: 17) osoittavat, vaan Suomessa käytössä oleva pidemmälle viety päätösvallan jako, kolmikanta, on paremmin tätä tavoitetta tukeva toimenpide.

Toimintaryhmän hallituksen kolmikantaisen rakenteen voi nähdä myös edellisestä kappaleesta poikkeavasta näkökulmasta. Kolmikanta määrittelee toimintaryhmän sijainnin "*jonnekin viranomaisten ja kansalaisjärjestöjen välimaastoon*" (OECD 2008: 135). Toimintaryhmä on eräs esimerkki Kiviniemen ja Saarelaisen (2009: 40) tunnistamista yhteiskunnan kolmen sektorin välimaastossa olevista sekamuotoisista tai hybrideistä toimijoista. Siten kolmikanta on myös toimintaryhmän paikan ja roolin määrittäjä toimijakentässä.

Kyselyn vastausten perusteella kolmikanta on myös kalatalousryhmissä toimivaksi koettu asia, sillä 85,7 % vastaajista näki asian näin ja 14,3 % heistä arvioi kolmikannan vain josain määrin toimivaksi ratkaisuksi. Kukaan kyselyn vastaajista ei kokenut kolmikantaa kalatalousryhmien toimintaan soveltumattomaksi elementiksi. Monista vastauksista kuitenkin havaitsi sen, että kalatalouden erityispiirteet edellyttäisivät kolmikantaan joiltain osin hienosäätöä tai erityishuomiota Leader-toimintaan verrattuna.

Koska kalatalousryhmät toimivat Leader-toimintaryhmien yhteydessä, niillä ei ole omaa jäsenkuntaa. Useimmilla kalatalousryhmillä toiminta-alue poikkeaa Leader-toimintaryhmien toiminta-alueista, joten huomattavalla osalla kalatalousryhmistä päättävä elin valitaan usean toimintaryhmän alueelta. Edellä kerrotut asiat tekevät kalatalousryhmän päättävän elimen ehdokasasettelusta ja valintaprosessista sumean tai jopa epämääräisen.

Elinkeinokalataloudessa on Leader-toimintaan verrattuna kyseessä melko suppea erityisala, joten alaan liittyvän erityisosaamisen merkitys korostuu kalatalousryhmien toiminnassa.

Useista kyselyn vastauksista havaitsee, että tämä asia pitäisi huomioida kolmikannan yhteydessä nykyistä paremmin. Muutamissa vastauksissa kaivattiin myös yrittäjien nykyistä suurempaa osuutta kalatalousryhmien päättävissä elimissä.

Tämän luvun alussa todetuista kolmikannan kahdesta taroituksesta kumppanuuteen liittyvä kaipaa Leader-toimintaan nähden erityishuomiota. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 33) todetaan, että *”kalatalousryhmien hallituksiin toivotaan laajempaa kuin niin sanottua kolmikantaedustusta, tämä edesauttaisi näkemysten lisäämistä ja uusien avautusten syntyä”*. Myös muutamissa kyselyn vastauksissa tuotiin esille tarve saada esille erilaisia näkökantoja, johon asiaan päättävän elimen nykyistä laajapohjaisempi rakenne on eräs ratkaisu. Tällöin kalatalousryhmän päättävä elin saattaisi esimerkiksi muistuttaa Irlannin toimintaryhmien hyvin monenlaisista sosiaalipartnarien edustajista koostuvaa hallitusta.

Kahdessa edellisessä kappaleessa esille tuodut kalatalousryhmän päättävän elimen kolmikantaan liittyvät parannusehdotukset ovat joiltain osin hankalasti yhteen sovitettavissa. Kun kehittämistyön kohteena on alueen laaja-alaisen kehittämisen sijasta yhden elinkeinonalan kehittäminen, ammatillisen osaamisen merkitys päätöksenteossa ymmärrettävästi kasvaa. Tällaisesta muutoksesta saattaa seurata osallistujajoukon ja näkökulman kaventumista nykyiseen verrattuna. Ajatus kolmikantaa laajemmasta päättävän elimen kokoonpanosta on myös ymmärrettävä, kun ajattelee edellä olevaa väliarviointiraportista lainattua tekstiä. Tämä laajentaminen ei kuitenkaan saa tapahtua siten, että kalatalousryhmän päättävän elimen elinkeinokalatalouteen liittyvä asiantuntemus kärsii. Irlannin toimintaryhmien laajapohjaisissa hallituksissa on käytännön toimijoiden näkemyksen mukaan havaittu hieman tällaisia vaikutuksia (opintomatka 2010).

Kolmikannan näkökulmasta kalatalousryhmiin liittyy muutamia pohdintaa aiheuttavia yksityiskohtia. Elinkeinokalatalouden toimijajoukko on pieni, joten usein samat henkilöt toimivat useissa, osin myös kolmikannan eri lohkoille menevissä rooleissa. Tämän voi ajatella edellyttävän kalatalousryhmien kohdalla hieman joutavampaa kolmikannan tarkastelua kuin Leader-toiminnassa. Oman pohdintansa aiheuttaa myös se, jos kalatalousryhmän päättävässä elimessä on isäntätoimintaryhmän edustaja. Tällöin ei ole aivan yksiselitteistä se, edustaako hän kolmikannan mukaan julkista tahoa vai yhdistyskenttää.

Yhteenvetona edellä olevasta voi päätellä, että myös kalatalousryhmien päättävän elimen on syytä olla suomalaisten toimintaryhmien tapaan EU:n määrittelemää minimiä enemmän muihin kuin julkishallinnon edustajiin painottuva. Toimintaryhmien käytössä oleva kolmikanta ei kuitenkaan näytä olevan toimiva ratkaisu sellaisenaan kalatalousryhmien päättävän elimen rakenteeksi, vaan se on tarpeen rakentaa huomioiden toiminnan erityispiirteet. Edellisissä kappaleissa on kerrottu eräitä siinä huomioitavia asioita.

4.4.6 OPIKSI OTETTAVAA PUOLIN JA TOISIN

Kun samassa yhteydessä toteutetaan sekä kalatalousryhmän että Leader-toimintaryhmän toimintaa, on helppo tunnistaa eroja niiden toimintatavoissa ja osin myös hyödyntää niitä eroja oppimiseen puolin ja toisin. Toki monet näistä eroista joutuvat kummankin toiminnan pelisäännöistä, joten toisessa näistä toiminnoista hyväksi koetun toimintatavan siirtäminen toisen toiminnan pariin edellyttää usein ensin kyseistä asiaa sääntelevien pelisääntöjen muuttamista.

Muutamissa kyselyn vastauksissa todettiin, että kalatalousryhmien ja Leader-toimintaryhmien toiminnassa ei ole isoja eroja. Niitä kuitenkin vastausten perusteella löytyy. Nämä erot voi ryhmitellä kolmeksi kokonaisuudeksi: byrokratian määrä, viranomaisrooli ja rooli maksuhakemuksen yhteydessä.

Hyvin monissa vastauksissa katsotaan, että kalatalousryhmissä hallinnon rooli on Leader-toimintaa pienempi, erään vastaajan sanoin *”kalatalousryhmässä hallinto, poiketen LEADERistä, ei vaadi keveytensä tähden merkittäviä aikaresursseja”*. Tämän voi ajatella mahdollistavan sen, että kalatalousryhmissä Leader-toimintaan verrattuna suurempi osuus henkilöresursseista on mahdollista käyttää toiminnan hallinnoimisen sijasta omaa aluetta kehittävään toimintaan.

Vastauksissa nostettiin esille muutamia yksittäisiä kalatalousryhmien toiminnassa olevia Leader-toimintaa yksinkertaisempia käytäntöjä, joiden vastaajat ajattelivat olevan sovellettavissa myös Leader-toiminnan parissa. Vajaana toteutuneessa hankkeessa säästynyt rahoitus on eräs tällainen asia. Kalatalousryhmille tällainen rahoitus palaa suoraan kyseisen ryhmän rahoituskehykseen, mutta Leader-toiminnassa se menee ensin kansalliseen ”pottiin”, josta se palaa kyseiselle toimintaryhmälle myöhemmin, vasta erillisten hallintopäätösten jälkeen. Myös toimintarahaa toteuttaminen kalatalousryhmien tapaan kokonaan kuntarahalla nähtiin asiaksi, joka keventäisi toimintaryhmien hallintoa, kun siitä raportointi ja maksatuksen haku jäisi pois.

Enemmistö, 57,1 %, kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että sillä on merkitystä kalatalousryhmän toimintaan, että Leader-toiminnasta poiketen kalatalousryhmällä ei ole hakemusten vastaanottamiseen liittyviä viranomaistehtäviä. Tämä ero ilmenee kahdessa asiassa. Kalatalousryhmän henkilöresursseja säästyy muihin asioihin, kun hakemusten vastaanottamiseen liittyviä tehtäviä ei ole kalatalousryhmissä. Erässä vastauksessa tuotiin esille tähän liittyen myös Leader-toimintaan verrattuna selkeämpi työnjako ELY-keskuksen kanssa. ELY-keskuksen kanssa rinnakkaisen diaarin ylläpidon puuttuminen on eräs konkreettinen asia, joka sekä selkeyttää työnjakoa että säästää työn määrässä kalatalousryhmien toiminnassa Leader-toimintaan verrattuna. Toinen viranomaistehtävän puuttumiseen liittyvä ero on se, että kalatalousryhmän aktivaattori on toimintaryhmän kollegaansa vapaampi neuvomaan asiakasta, koska häneltä puuttuu viranomaistehtävän hoitoon liittyvä asema ja vastuu. Siten viranomaistehtävän puuttumisen johdosta kalatalousryhmällä on Leader-toimintaa paremmin sekä aikaa että tilaa neuvoa asiakkaita.

Hakemusten vireille tuloon liittyvän viranomaistehtävien puuttuminen saattaa eräissä tapauksissa aiheuttaa myös ongelmia kalatalousryhmän näkökulmasta. Jos tukihakemuksen vastaanottava ELY-keskus tekee hakemukseen laillisuustarkastuksen jo ennen hakemuksen kalatalousryhmälle toimittamista, laillisuusharkinta saa Leader-toimintaa korostuneemman roolin päätösprosessissa, ja vastaavasti kalatalousryhmän tarkoituksenmukaisuusharkinta jää pienempään rooliin kuin Leader-toiminnassa, kun vertailun pohjana käytetään sitä, miten toimintaryhmän ja ELY-keskuksen työnjako on määriteltä Laissa maaseudun kehittämiseen myönnettyistä tuista (1443/2006 33 § 2. momentti). Jos kalatalousryhmällä on jo tarkoituksenmukaisuusharkintaa tehdessään tiedossa, että kyseistä toimenpidettä ei ole laillisuussyistä mahdollista rahoittaa, tarkoituksenmukaisuusharkinta menettää siinä tilanteessa merkityksensä.

Maksuhakemusten käsittelyllä on suuri merkitys siihen kuinka hyvin toimenpiteen rahoittanut kalatalousryhmä tai Leader-toimintaryhmä on selvillä kyseisen toimenpiteen etenemisestä. Hyvin monissa vastauksissa tuotiin esille ongelmana se, että toimenpiteiden maksuhakemukset eivät kulje kalatalousryhmän kautta. Siksi Leader-toimintaan verrattuna kalatalousryhmän tuntuma rahoittamiensa toimenpiteiden toteutukseen on huonompi. Tällä erolla voi ajatella olevan merkitystä myös siihen, miten oman kehittämisohjelman omistajuus koetaan, jos kalatalousryhmän kosketus sen kehittämisohjelmaa toteuttaviin jää vain yhteen tai muutamaan kontaktiin tuen hakuvaiheessa. Tämä saattaa rajata kalatalousryhmän roolia ensisijassa rahoittajaksi, eikä niinkään aluekehittäjäksi. Kun tulevalle ohjelmakaudella siirrytään sähköiseen asiointiin, maksuhakemuksesta lausunnon tekeminen menettää merkityksensä kanavana saada tietoa toimenpiteen etenemisestä, joten tämä ongelma poistuu kalatalousryhmiltä. Toki aluekehittäjän roolin vahvistamisen ja oman kehittämisohjelman omistajuuden kannalta tiedon saanti rahoitettujen toimenpiteiden etenemisestä ei yksin riitä, vaan riittävät kontaktit toimenpiteitä toteuttaviin pitää jollain tavoin organisoida.

4.4.7 LEADER-TOIMINTATAVAN SOVELTUVUUS ELINKEINOKALATALOUDEN KEHITTÄMISEEN

Edellä olevia asioita kokoavaksi voi nähdä kysymyksen Leader-toimintatavan soveltuvuudesta elinkeinokalatalouden kehittämiseen. Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä asiaa viiden asteikolla (1 = ei lainkaan, 5 = erinomaisesti). Vastausten keskiarvo oli 4,7. Siten toimintatapana Leader soveltuu erittäin hyvin myös sen alkuperäisestä käyttötarkoituksesta selkeästi poikkeavan kehittämistehtävän pariin. Lähtökohdissa toki on Leader-toimintaan nähden paljon samaa, sillä *”kalatalous on paikkaan sidottua toimintaa”*, kuten eräs kyselyn vastaaja totesi, joten paikallislähtöinen kehittämistyö toimii myös elinkeinokalatalouden parissa.

Eräs myönteiseen arvioon vaikuttanut asia on se, että kalatalousryhmien ja niiden soveltaman Leader-toimintatavan myötä kentälle on tullut toimintaa, joka sieltä on aiemmin puuttunut. Kuten jo aiemmin on tuotu esille, kalatalousryh-

mien ja niiden aktivaattorien myötä lähelle yrittäjiä ja muita kentän toimijoita tuli kehittämistyöhön aktivoiva ja siinä neuvova toimija. Tämän läheisyyden voi nähdä sekä fyysisenä että toimintakulttuurillisena läheisyytenä. Leader-toimintatavan voi nähdä olevan kentän toimijakunnan kannalta sopiva myös siksi, että *”kohteena on toimijaryhmiä, jotka hyötyvät Leaderin verkostomaisuudesta ja innostavasta ja aktivoivasta työskentelytavasta”*, kuten eräs kyselyyn vastannut totesi. Myös rahallisen tuen ohella saatava henkinen tuki on yrityksille tärkeä asia, kuten tämän artikkelin Leader-toimintaryhmien yritystukia käsittelevästä osiosta käy ilmi.

Uuden toimijan myötä kehittämistyö on muuttunut konkreettisemmaksi ja paikallisista tarpeista lähteväksi. Aiemmin kalatalouden kehittämishankkeet ovat olleet isojen organisaatioiden toteuttamia, ja niistä on puuttunut edellä mainittuja ominaispiirteitä. Erään kyselyn vastaajan sanoin kalatalousryhmän toiminnassa on kyse siitä, että *”alueen omaleimaiset piirteet tulevat paremmin huomioitua, kun ohjelma ja sen toteuttajat ovat paikallisia”*. Siten elinkeinokalatalouden kehittämiseen on läheisyyden ohella tullut mukaan myös osallisuutta.

Eräs tapa arvioida Leader-toimintatavan soveltuvuutta elinkeinokalatalouden kehittämiseen on toiminnan tulokset. Useat kyselyn vastaajat nimittäin perustelevat toimintatavan soveltuvuutta syntyneillä tuloksilla. Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarvioinnissa (2012: 38) todetaan toiminnalle asetettujen välitavoitteiden monelta osin toteutuneen, mutta välitavoitteista konkreettisimmat, uudet yritykset ja työpaikat, ovat toteutuneet vain osittain. Toki niiden kohdalla voi kysyä, että ovatko välitavoitteet niiden osalta realistisia, kun kyse on aivan uudesta toiminnasta hajanaisen toimialan parissa ja tarkastelujaksoneen on vain muutama vuosi?

4.4.8 ASKELIA TULEVAAN

Vuonna 2014 alkavan EU:n uuden ohjelmakauden myötä eri kehittämisvälineiden yhteiskäyttö ja synergia lisääntyvät, kun ajatellaan esimerkiksi sitä, että Eurooppa 2020-strategian tavoitteet ohjaavat niiden kaikkien painotuksia ja Leader-toimintatapa on mahdollinen kaikkien rahastojen puitteissa. Myös Leader-toimintaryhmien ja kalatalousryhmien yhteen rahastoon kohdistuvien kehittämisohjelmien muuttuminen osaksi oman alueen monirahastoista kehittämisstrategi on osa tätä prosessia. Tosin näyttää siltä, että monirahastaisuus ei tule Suomessa toteutumaan EU:n komissioon ajattelemassa laajuudessa.

Kyselyyn vastanneet eivät vielä osanneet kovin hyvin hahmottaa sitä, miten uuden ohjelmakauden myötä toiminta muuttuu. Useat vastaajat näkivät, että kovin suuria muutoksia ei ole tulossa. Osin näiden vastausten voi ajatella kertovan siitä, että muutokset nykyiseen nähden jäävät melko pieniksi, mutta kyse on oletettavasti myös siitä, että tulevaa ohjelmakautta on vielä vaikea hahmottaa. Sähköinen asiointi on eräs toimintaa paljon ja myös monin tavoin muuttava asia, jonka vaikutuksia toimintaan on vaikea vielä hahmottaa.

Vastauksissa odotukset tulevan ohjelmakauden muutoksista ovat selkeästi positiivisävyisiä. Integraatio on sana, joka kuvaa näitä muutoksia. Elinkeinokalatalouden nähdään kytkeytyvän nykyistä vahvemmin muun maaseutuyrittäjyyden yhteyteen, eri kehittämisvälineitä pystytään käyttämään aiempaa paremmin yhdessä ja kehittämistoimintaa ohjaa yhtenäinen strategia. Nämä ovat myös aluekehittäjän roolia painottavia asioita.

4.5 JOHTOPÄÄTÖKSET, KALATALOUSRYHMÄT JA LEADER-TOIMINTATAPA

Leader-toimintatavan käyttöön ottoa elinkeinokalatalouden kehittämisessä voi pitää onnistumisena. Toimintatapa soveltuu sen alkuperäisestä käyttötarkoituksesta selkeästi poikkeavaan kehittämistoimintaan, yksittäisen elinkeinonalan pariin. Kalatalousryhmien toiminnan myötä on tapahtunut sellainen panostus kehittämisen kenttätöihin, jota aiemmin ei ole ollut elinkeinokalatalouden parissa. Kalatalousryhmien työn avulla on saatu lisättyä perinteisesti melko hajanaisen elinkeinonharjoittajaryhmän yhteistyötä.

Kalatalousryhmien työn tuloksesta huomattavan osan voi nähdä olevan tähän mennessä pohjan rakentamista elinkeinon kehittämiselle. Melko hajanaisesti ja pääosin edunvalvontaan suuntautuneesti organisoituneen toimialan ollessa kyseessä tällainen yhteistyön ja muiden kehittymisen edellytysten luominen on ymmärrettävästi ollut näin alkuvaiheessa kehittämistyössä isossa roolissa. Elinkeinojen kehittämiseen liittyviä ”kovia” tuloksia, uusia yrityksiä ja työpaikkoja, on syntynyt melko vähän, kuten tehty väliarviointi osoittaa. Jatkossa myös niitä tullaan toiminnalta odottamaan.

Kalatalousryhmien toiminta Leader-toimintaryhmien yhteydessä on ollut monella tavoin hyvä ratkaisu. Hallinnon toteutustapana sitä voi pitää kustannustehokkaana ja käytössä olevat resurssit huomioiden todennäköisesti myös ainoana mahdollisena ratkaisuna. Yhdessä toimimisesta on syntynyt monenlaisia synergiaetuja. Tähän yhteistyöhön liittyy myös eräitä haasteita, jotka pääosin liittyvät kalatalousryhmiin, joiden toiminta-alue käsittää usean Leader-toimintaryhmän alueet. Silloin huomiota pitää kiinnittää mm. monen kehittämisohjelman yhteen sovittamiseen, Leader-toimintaryhmien aktiiviseen rooliin kalatalousohjelman toteutuksessa ja yhteistyösuhteeseen alueen muiden kuin kalatalousryhmän omaa toimintaa hallinnoivan Leader-toimintaryhmän kanssa.

Kalatalousryhmien toiminnassa voi nähdä olevan joitain hienosäädön tarpeita. Toiminta-alue on tällainen asia. Paikallislähtöisen kehittämisen yhteydessä toimivan alueen pitäisi olla toisaalta riittävän pieni, jotta paikallisuus toteutuu, ja toisaalta riittävän iso, jotta kehittämistyöhön saadaan mukaan riittävä kriittinen massa. Kaikilla kalatalousryhmien alueilla tämä haastava yhtälö ei tunnu toimivan molempien ehtojen osalta. Paikallisuuden toteutumisen kannalta riittävän pienen, mutta samalla kehittämistyön kannalta riittävän vahvan toiminta-alueen muodostuminen näyttää edellyttävän selkeää elinkeinokalatalouden keskittymää.

Kalatalousryhmän päättävän elimen rakenteena Leader-toiminnasta tuttu kolmikanta edellyttää muokkausta, jotta se soveltuu paremmin elinkeinokalatalouden pariin. Kuten aiemmin tässä artikkelissa todetaan, kolmikanta on vahvasti sidoksissa suomalaiseen tapaan toimia, ja sitä on siten hankala siirtää muualle (Kull 2008: 269). Tähän voi lisätä, että kolmikanta ei ole Suomessakaan siirrettävissä toisen tyyppiseen toimintaan ilman sen muokkaamista.

5 KOKOAVIA AJATUKSIA

Kalatalousryhmien toiminnasta saatujen kokemusten voi ajatella osoittavan, että toimintatapana Leader on toimiva myös sen alkuperäisestä käyttötarkoituksesta poikkeavassa yhteydessä, kun tavoitteena on tietyn maantieteellisen alueen laaja-alaisen kehittämisen sijasta kehittää yksittäistä elinkeinon alaa. Erilainen käyttötarkoitus edellyttää kuitenkin tästä erosta johtuvien erityispiirteiden huomioimista toiminnassa. Tällaisia asioita ovat mm. toiminta-alueen koko ja päättävän elimen rakenne, kuten edellä todetaan. Kyseessä on kuitenkin jo hyvin toimivan kokonaisuuden hienosäätö joiltain osin, ei toiminnan radikaali muutostarve.

Leaderin erityispiirteiden pohjalta rakentuneina toimijoina toimintaryhmät ja kalatalousryhmät ovat omanlaisiaan. Useissa kohdin tätä artikkelia nousee esille niiden eri tahoja yhteen kokoava rooli. Voi sanoa, että alueilta on puuttunut tällainen kumppanuuden, yhteistyön ja monialaisuuden pohjalle rakentunut toimija. Kalatalousryhmien toiminnassa tämä rooli nousee Leader-toimintaryhmiä vahvemmin esille.

Asiakkaan näkökulmasta sekä Leader-toimintaryhmien että kalatalousryhmien vahvuus on niiden läheisyys. Näiden ryhmien myötä kentälle on saatu toimijoita ja toimintaa, joka julkisen hallinnon kehittämistyötä tekeviltä organisaatioilta on puuttunut. Läheisyys on sekä maantieteellistä että toimintakulttuuriin liittyvää. Läheisyyden merkityksen voi ajatella korostuvan jatkossa, kun monien muiden organisaatioiden toiminta-alueet kasvavat, henkilöstöresurssit vähenevät ja sähköisen asiainnoin rooli niiden toiminnassa kasvaa.

Läheisyyden ohella Leader-toimintaryhmien ja kalatalousryhmien toiminnassa paikallisuus on myös usealla muulla tavoin mukana. Paikallinen päätösvalta kehittämisohjelman tekemisestä ja toteutuksesta sekä monenlaisten paikallisten resurssien mukana olo sen toteutuksessa ovat itsestään selviä paikallisuuden ilmenemismuotoja. Leader-yritystukiin liittyvässä kyselyssä esille nousi myös toimintaryhmien muita yritystukien rahoittajia vahvempi oman alueen ja sen kehittämisen näkökulma päätöksenteossa. Yksinomaan tuettavaan yritykseen kohdistuva pistemäinen vaikutus laajenee siten myös vaikutuksiksi lähialueella. Tämä on toki ymmärrettävää, kun ajatellaan, että toimintaryhmän ollessa kyseessä, on samassa organisaatiossa samojen ihmisten päätettävissä sisällöltään ja tavoitteiltaan monimuotoinen ohjelma ja kaikki sen toteutukseen liittyvät välineet. Siten toimintaryhmällä on erinomaiset edellytykset tarkastella aluetta kokonaisvaltaisesti, ja tällöin näkökulma on eräitä muita yritystukia aluepoliittisempi.

Edellisessä kappaleessa esiin nostettu paikallisuuden eräs ilmenemismuoto, alueen toimijoiden päätösvalta kehittämistyössä, on suomalaisen aluepolitiikan vaiheiden avulla tarkasteltuna ”ajan hermolla”. Alue on sen kehittämistyössä muuttunut objektista subjektiksi. Toimintaympäristön monimutkaistuesssa verkostomaisen toimintatavan rooli on samalla kasvanut koko ajan. Siten toimintatapana Leader soveltuu entistä paremmin osaksi aluekehitystyön kokonaisuutta ja Leader-toimintaryhmien sekä kalatalousryhmien rooli aluekehittäjänä vahvistuu.

LÄHTEET

- Anttila, Leena, Seija Hakkarainen, Liisa Häme, Eero Uusitalo (toim.): Paikalliset toimintaryhmät laajaan käyttöön. Esimerkkejä Euroopasta. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 8/1999. Helsinki.
- Assessing the added value of the LEADER approach. LEADER European Observatory. Bryssel 1999.
- Bryden, John: Leader I:stä Leader+:aan ja sen jälkeen: Leader-toimintalinja. Leader+ Magazine 6/2006. Leader+ Contact Point. Bryssel. 8–12.
- Castells, Manuel: End of Millenium. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume III, 2. painos. Blackwell Publishing Ltd. Oxford 2004.
- Ehdotus neuvoston päätökseksi maaseudun kehittämistä koskevista yhteisön strategisiksi suuntaviivoiksi (ohjelma-kausi 2007–2013). Euroopan komissio. Bryssel 2005.
- Erillisselvitys maaseudun yritysrahoitus. Ramboll. Helsinki 2012.
- Farnet: <https://webgate.ec.europa.eu/firfis/cms/farnet/fi/tools/flags>, tulostettu 5.1.2013.
- Granberg, Leo, András Csöte: Kylätoiminnasta maaseutupolitiikan verkostoon. Maaseudun uusi aika 1/2003. 7–20.
- Gualini, Enrico: Multi-level Governance and Institutional Change. The Europeanization of Regional Policy in Italy. Ashgate Publishing Company. Aldershot 2004.
- H027 Toimintaryhmäraportti - myöntö. Maaseutuvirasto, päätösvits 30.6.2012. Tulostettu Aitta-ekstranetistä 7.8.2012.
- Halhead, Vanessa: Paikallinen kumppanuus maaseudulla. Maaseudun uusi aika 3/2001. 8–12.
- Haveri, Arto: Monitasohallinnankaan ei tarvitsisi olla kaaosta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2005. 5–7.
- Hirst, Paul: Democracy and Governance. Teoksessa: Pierre, Jon (toim.): Debating Governance. Authority, Steering and Democracy. Oxford University Press. 2. painos. Oxford 2002. 13–35.
- Hooghe, Liesbeth, Gary Marks: Multi-level Governance and European Integration. Rowman & Littlefield Publishers Inc. Lanham 2001.
- Hummelbrunner, Richard: LEADER-ohjelman lisäarvon arviointi. Esitelmä LEADER-verkostoyksikön arviointiseminaarissa 15.–16.4.1999 Kajaanissa. Käännös: Mari ja Ilpo Kempas. Julkaisematon lähde.
- Hyyryläinen, Torsti: Toimintaryhmätyö paikallisen kehittämisen metodina. Maaseudun uusi aika 3/2007. 20–36.
- Hyyryläinen, Torsti, Kari Kangaspunta: Paikallinen kumppanuuspääoma. Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, julkaisuja n:o 63. Mikkeli 1999.
- Häikiö, Liisa: Osallistumisen rajat. Valta-analyysi kestävän kehityksen suunnittelusta Tampereella. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere University Press. Tampere 2005.
- Häkli, Jouni, Ilari Karppi, Markku Sotarauta: Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa: Karppi, Ilari, Lotta-Maria Sinervo (toim.): Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Hallintotieteiden keskus. Tampere 2009. 127–158.
- Kalatalousryhmien strategiat:
- * ESKO - Etelä-Suomen Kalatalousohjelma
 - * Jottei tiputtas veneestä
 - * KAG Program för kustaktionsgruppen 2008–2013
 - * Kainuun ja Koillismaan Kalaleader-ohjelma 2007–2013
 - * Perämeren rannikon kalatalousohjelma 2007–2013
 - * Pohjois- ja Itä-Lapin elinkeinokalatalouden kehittämisstrategia 1.1.2008–31.12.2013
 - * Vakka-Suomen kalastuspuiston kehittämisstrategia 2008–2011
- Kiviniemi, Markku, Tarja Saarelainen: Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehyksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2009. 38–55.
- Konsala, Heikki: Toimintaryhmän muuttuva rooli. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja 84. Seinäjoki 2012.
- Kuitunen, Soile: Osaamiskeskusohjelman lisäarvo innovaatioyhteisöille ja –toiminnalle – kirjamme havainnot ja lopputulemat. Esittely TEM: n innovaatioympäristöt – ryhmän tilaisuudessa 11.3.2008. Tulostettu 30.12.2011 osoitteesta: www.tem.fi/files/18801/Soile_Kuitunen.pdf
- Kull, Michael: EU Multi-level Governance in the Making the Community Initiative LEADER+ in Finland and Germany. Väitöskirja. Acta Politica n:o 32. Published by the Department of Political Science, University of Helsinki. Helsinki 2008.

- Ladeur, Karl-Heinz: Globalization and Public Governance – A Contradiction? Teoksessa: Ladeur, Karl-Heinz (toim.): Public Governance in the Age of globalization. Ashgate Publishing Limited. Aldershot 2005. 1–22.
- Laki maaseudun kehittämiseen myönnettyistä tuista 1443/2006.
- Lappi, Sonja, Anna-Marja Talonpoika: Tunnuslukujen monimuotoisuus: ROI, RI ja EVA. The Diversity of Financial Measures of Performance: ROI, RI and EVA. Kandidaattityö. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta 2010.
- Leader-aloitteen innovaatioiden ja lähestymistavan sisällyttäminen maaseudun kehittämisohjelmiin: menetelmät ja onnistumisen avaimet. Loppuraportin tiivistelmä. ÖIR-Managementdienst BmbH. Wien 2004. Julkaisematon lähde.
- Leader-lähestymistavan sisällyttäminen maaseudun kehittämiseen. Euroopan Tilintarkastustuomioistuin. Erityiskertomus nro 5/2010. Luxemburg.
- Leader-metodin kehittämisprosessi 2009–2010, loppuraportti. Tulostettu 1.8.2011 osoitteesta: www.leadermetodi.ning.com
- Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki 2007.
- Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ennakoarviointi. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti, Helsingin yliopisto Soveltavan biologian laitos, Peltonen taloudellinen tutkimuslaitos, MTT-Taloustutkimus (MTTL). 31.3.2006.
- Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 väliarviointikertomus 2010. Suomen aluetutkimus FAR. 2011.
- Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 arviointiraportti vuodelta 2011. Suomen aluetutkimus FAR. 2012.
- Martikainen, Reijo: Esitys Maaseutuviraston YRHA-ryhmän kokouksessa 17.1.2012: Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman toteuma 31.12.2011. Julkaisematon lähde.
- Matthies, Aila-Leena: Asukastoiminta sosiaalisena pääomana - käsitteen operationalisointia ja kritiikkiä tapaustutkimuksen pohjalta. Teoksessa: Hänninen, Sakari, Anita Kangas, Martti Siisiäinen (toim.): Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä 2003. 150–166.
- Mäkinen Marko: Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 619. Tampere 1999.
- OECD:n maaseutupolitiikan maatutkinnot. Suomi. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Helsinki 2008.
- Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Tarkastuskertomus 89/2004. Helsinki.
- Proposal for a regulation of the European Parliament and the Council laying down common provision on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund covered by the Common Strategic Framework and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1083/2006. Euroopan komissio. Bryssel 2011.
- Putnam, Robert D.: Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster Paperbacks. New York 2000.
- Pylkkänen, Päivi: Leader+: n haaste: oppivampaan ohjelma- ja hanketyöhön. Maaseudun uusi aika 1/2004. 40–45.
- Pyykkönen, Miikka: Yhteisöistä yrityksiksi? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa: Kaisto, Jani, Miikka Pyykkönen (toim.): Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä. Gaudeamus, Helsinki University Press. Helsinki 2010. 119–142.
- Rizzo, Fulvio: The institutional context in the Leader programme: the case of North Karelia (Finland) and South Tyrol (Italy). Tulostettu 29.4.2011 osoitteesta: www.regional-studies-assoc.ac.uk/apr.leuven/.../Rizzo.pdf
- Rhodes, R.A.W.: Governance and Public Administration. Teoksessa: Pierre, Jon: Debating Governance. Authority, Steering and Democracy. Oxford University Press. 2. painos. Oxford 2002. 54–90.
- Sbragia, Alberto: The European Union as Coxswain: Governance by Steering. Teoksessa: Pierre, Jon (toim.): Debating Governance. Authority, Steering and Democracy. Oxford University Press. 2. painos. Oxford 2002. 219–240.
- Sotarauta, Markku, Kati-Jasmin Kosonen, Kimmo Viljamaa: Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 23/2007. Tampere.
- Sousa Uva, José Manuel: Hallinta. Leader+ Magazine 8/2007. Bryssel. 3.
- Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelma 2007–2013. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki 2008.
- Suomen elinkeinokalatalouden toimintaohjelman 2007–2013 väliarviointi. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki 2012.
- Suomen LEADER+ -ohjelma. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 9/2001 Helsinki.
- Suomen Leader+ -ohjelman väliarvioinnin 2005 tiivistelmä. Käsikirjoitus tiivistelmäjulkaisua varten. Mikkeli 2005.
- Suutari, Timo, Ulla-Mari Heiskanen: Innovatiivisuus yhteisöjen paikallisessa kehittämisessä. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Seinäjoki 2007.

- Uusitalo, Eero: Maaseutu - väliinputoajasta vastuunkantajaksi. Maaseutupolitiikan itsenäistyminen alue- ja maatalouspolitiikan puristuksessa. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, julkaisuja 17. Mikkeli 2009.
- Vainio, Arttu, Miia Mäntylä: Alueelliset ja paikalliset maaseudun kehittämistoimet. Erillisselvitys toiminnan kehittämisen pohjaksi. Vaasan yliopisto, Levón instituutti. Versio 22.1.2012. Vaasa.
- Viinamäki, Olli-Pekka: Monitasohallinnan relevanssi EU-tutkimuksessa. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2005. 91–101.
- Voimalla seitsemän POMOn. POMO+ -ohjelman loppuraportti 2001–2006. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 8/2011. Helsinki.
- Voutilainen, Olli, Marja-Liisa Tapio–Biström: Paikallisten toimintaryhmien aluetaloudelliset vaikutukset. MTT-Taloustutkimus. Maa- ja elintarviketalous 103. Helsinki 2007.
- Wade, Philip, Petri Rinne: A LEADER dissemination guide book. Publications of the Rural policy committee 5/2008. Helsinki.
- Wikipedia, tulostettu 1.8.2011. Yritystukien käsittelyajat, Maa-seutuviraston helmikuussa 2013 Hanke 2007-ohjelmasta tuottamat tilastot. Julkaisematon lähde.

LIITE 1. KYSELY YRITYKSILLE

HYVÄ YRITTÄJÄ!

Tämä on Suomen Leader-toimintaryhmien yhteinen kysely, joka toteutetaan kolmen toimintaryhmän (Aktiivinen Pohjois-Satakunta ry, Joensuun seudun Leader-yhdistys ry ja JOMMA ry) alueen yritystukea saaneille yrittäjille. Kyselyn avulla pyrimme selvittämään yritystukien vaikutuksia. Toivottavasti saamme teiltä vastauksen kyselyyn 30.3.2012 mennessä.

Lisätietoja: Leader-asiamies Heikki Konsala, heikki.konsala@kylatoiminta.fi, 045 327 1117.

1. Mitä yritystukimuotoja seuraavista olette saanut toimintaryhmän kautta vuonna 2007 tai sen jälkeen?
investointiavustus (rakentaminen, koneet & laitteet)
käynnistysavustus (työntekijän palkkaus)
kehittämisavustus (yrityksen kehittäminen)
2. Olitteko yritystukea hakiessanne?
juuri aloittanut yritystoiminnan
toiminut yrittäjänä 1–5 vuotta
toiminut yrittäjänä yli 5 vuotta
3. Onko yritystuella toteuttamanne toimenpide?
jo kokonaan toteutettu
vielä kesken
ette ole vielä aloittanut sitä tai ette aio toteuttaa sitä
4. Mikä seuraavista oli kannaltanne tärkein kanava, josta saitte tietoa yritystukimahdollisuuksista?
Leader-toimintaryhmä
kunta (esim. elinkeino- tai maaseutuasiamies) tai kunnallinen elinkeinoyhtiö
toinen yrittäjä
paikallinen yrittäjäyhdistys tai tuottajayhdistys tai ProAgria
lehdet, muut tiedotusvälineet tai internet
5. Mikä oli tärkein syy siihen, että haitte yritystukea nimenomaan toimintaryhmän kautta?
6. Mikä on ollut tärkein hyöty, jonka saitte siitä, että haitte yritystukea nimenomaan toimintaryhmän kautta?
7. Olisitteko tarvinnut toimintaryhmältä sellaista tukea tai palvelua yritystuen hakemisen tai toimenpiteenne toteutuksen yhteydessä, jota ette silloin saanut?
kyllä
ei
8. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen ”kyllä”, niin millaista tukea tai palvelua olisitte kaivannut?
9. Tämä kysymys koskee yritystukitoimenpiteensä jo kokonaan toteuttaneita: toteutuivatko tälle toimenpiteelle asettamanne tavoitteet?
kyllä, täysin
osittain
eivät
10. Miksi vastauksenne edelliseen kysymykseen on juuri tuo?

Kiitos!

LIITE 2. KYSELY YRITYSASIAANTUNTIJOILLE

HYVÄ YRITYSASIAANTUNTIJA!

Tämä on Suomen Leader-toimintaryhmien yhteinen kysely, joka toteutetaan kymmenen toimintaryhmän alueella (Aisapari, Joutsenten reitti, Kehittämissyhistys Kalakukko, Keskipiste-Leader, Kyläkuultuuria tuntureitten maassa, Maaseudun kehittämissyhistys Mansikka, Maaseudun kehittämissyhistys Viisari, Nouseva Rannikkoseutu, Peräpohjolan Kehitys & Rajupusu Leader). Kyselyn tavoitteena on selvittää yritystukien roolia toimintaryhmien toiminnassa. Toivottavasti saamme teiltä vastauksen kyselyyn 30.3.2012 mennessä.

Lisätietoja: Leader-asiamies Heikki Konsala, heikki.konsala@kylatoiminta.fi, 045 327 1117

1. Oletteko työssä?
kunnassa tai kunnallisessa elinkeino-/kehitysyhtiössä
ProAgriassa
muussa organisaatiossa
2. Ovatko toimintaryhmien kautta yritystuella rahoitetut toimenpiteet tai niiden toteuttajat erilaisia kuin muissa yritystuissa?
kyllä
ei
3. Mikäli vastasitte edelliseen kysymykseen ”kyllä”, miten nämä erot ilmenevät?
4. Syntyykö siitä lisäarvoa, että toimintaryhmä on mukana yritystukiprosessissa?
merkittävästi
hieman
ei lainkaan
5. Mikäli toimintaryhmän mukana olosta yritystukiprosessissa syntyy merkittävästi tai hieman lisäarvoa, niin millä tavoin tämä lisäarvo ilmenee?
6. Miten toimintaryhmien avulla yritystukien yhteydessä syntyy enemmän lisäarvoa kuin sitä nyt syntyy: mitä muuta tai miten toisin asioita pitäisi tehdä?
7. Täydentävätkö toimintaryhmän kautta tulevat yritystuet muuta alueenne yritysten kehittämisvälineistöä?
merkittävästi
hieman
ei
8. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen ”merkittävästi” tai ”hieman”, niin miten tämä täydentävyys ilmenee?
9. Tiedätkö tapauksia, joissa toimintaryhmän kautta yritystukea saanut yritys käsityksenne mukaan ei todennäköisesti olisi saanut yritystukea muuta kautta kuin toimintaryhmältä?
kyllä
ei
10. Mikäli vastasitte edelliseen kysymykseen ”kyllä”, niin miksi käsityksenne mukaan kyseinen / kyseiset yritykset eivät olisi saaneet tukea muuta kautta kuin toimintaryhmältä?

Kiitos!

LIITE 3. YRITYSTUKIKYSELY

1. Toimintaryhmän nimi _____
2. Olemme tähän mennessä ohjelmakauden aikana rahoittaneet _____ kpl yritystukia. Yritystukien kappalemäärää laskies-
sanne ottakaa mukaan ne yritystuet, jotka ovat jo saaneet ELY-keskuksen myönteisen tukipäätöksen. Mikäli hakija on samal-
la kertaa saanut useampaa eri tukimuotoa (investointi-, käynnistys- & kehittämisavustus), laskekaa ne yhdeksi yritystueksi.
3. Jo loppuun asti toteutettuja yritystukitoimenpiteitä edellä olevassa kohdassa mainituista yritystuista on _____ kpl.
4. Jo loppuun asti toteutettuihin yritystukitoimenpiteisiin on käytetty toimintaryhmänne kautta tukea yhteensä _____ €.
5. Jo loppuun asti toteutetuissa yritystukitoimenpiteissä on arvionne mukaan syntynyt uusia pysyviä työpaikkoja:
* kokoaikaisia työpaikkoja yhteensä _____ kpl,
* osa-aikaisia työpaikkoja yhteensä _____ kpl, joiden työllisyysvaikutus on yhteensä _____ htv.
6. Jo loppuun asti toteutetuissa yritystukitoimenpiteissä on arvionne mukaan syntynyt uu-
sia yrityksiä _____ kpl. Niiden lisäksi jo olemassa olevalle maatilalle tai muuhun yrityk-
seen on syntynyt _____ kpl sivuelinkeinoja tai uusia tuotantosuuntia.
7. Em. määrällisten tulosten ohella yritystuilla on myötävaikutettu myös muulla tavoin yritys-
toiminnan kehittämiseen. Nimeä kolme tärkeimmäksi kokemaasi muuta tulosta, joita omal-
la alueellasi on saatu aikaan toimintaryhmäsi myöntämien yritystukien avulla?

Kiitos!

LIITE 4. KYSELY KALATALOUSRYHMILLE

1. Olet (rasti)

kalatalousryhmän puheenjohtaja ____
kalatalousaktivaattori (tai vastaava) ____
toimintaryhmän toiminnanjohtaja ____

2. Kalatalousryhmän nimi _____

3. Miten toimiva oman kalatalousryhmänne toiminta-alue (koko, rakenne yms.) on asteikolla 1 (ei toimi) - 5 (erinomainen)?

Mitkä asiat toiminta-alueessa toimivat ja mitkä eivät?

4. Miten hyvin kalatalousryhmänne kehittämisohjelma ja sen toiminta-alueen toimintaryhmän / toimintaryhmien kehittämisohjelma(t) toimivat yhteen asteikolla 1 (ohjelmien kesken ristiriitoja ja epäjohtonmukaisuuksia) - 5 (yhdessä tuotavat synergiaetua)? ____

Mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät?

5. Miten omalla alueellanne kalatalousryhmä toiminnallisesti soveltuu toimimaan Leader-toimintaryhmän yhteydessä, arvioituna asteikolla 1 (huonosti) - 5 (erinomaisesti)? ____

Mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät toimi tässä yhteistyössä?

6. Onko toiminta-alueellanne kalatalousryhmän asiakkaita ja yhteistyökumppaneita aktiivisesti kannustettu liittymään alueen toimintaryhmän jäseneksi?

Kyllä, säännöllisesti ____
Jossain määrin ____
Ei ____

7. Onko päättävän toimielimen kolmikannan mukainen rakenne kalatalousryhmän yhteydessä toimiva ratkaisu?

Kyllä ____
Jossain määrin ____
Ei ____

8. Mitä kehittämistarpeita näet kolmikannassa, kun sitä sovelletaan kalatalousryhmien yhteydessä?

9. Mitä eroja näet olevan Leader-toimintaryhmän ja kalatalousryhmän toiminnassa, ja mitä niistä eroista voisi oppia puolin ja toisin?

10. Kalatalousryhmässä ei ole Leader-toimintaryhmän tapaan hakemusten vastaanottamiseen liittyviä viranomaistehtäviä. Onko tällä erolla mielestäsi vaikutusta kalatalousryhmän toimintaan asiakkaiden aktivointi- ja neuvontatyössä?

Kyllä ____
Ei ____

Jos vastasit edellä ”kyllä”, miten tämä vaikutus ilmenee?

11. Miten kalatalousryhmänne toiminta tuottaa lisäarvoa toiminta-alueenne elinkeinokalatalouteen?

12. Miten arvioit Leader-toimintatavan soveltuvan elinkeinokalatalouden kehittämiseen, arvioituna asteikolla 1 (ei lainkaan) - 5 (erinomaisesti)? ____

Miksi vastasit näin?

13. Miten arvioit kalatalousryhmänne toiminnan huomioivan ja tukevan seuraavia Leader-periaatteita asteikolla 1 (ei lainkaan) - 5 (vahvasti)?

Alueperusteisuus	_____
Alhaalta ylöspäin-periaate	_____
Paikallinen kumppanuus	_____
Innovatiivisuus	_____
Monialaisuus	_____
Alueiden välinen yhteistyö (ml. kv-yhteistyö)	_____
Hajautettu hallinto ja rahoitus	_____

14. Tulevalla ohjelmakaudella Leader-toimintaryhmän nyt yhteen rahoitusvälineeseen keskittyvän kehittämisohjelman arvioi-
daan muuttuvan sisällöltään laajemmaksi oman alueen strategiaksi. Miten arvelet tämän muutoksen vaikuttavan kalatalous-
ryhmien toimintaan?

Kiitos!

